



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SLUŽEB WELLNESS CENTRA  
INFINIT MAXIMUS**

PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF SERVICES IN THE WELLNESS CENTRE INFINIT MAXIMUS

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Andrea Doušková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Andrea Doušková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrhy na zlepšení služeb wellness centra Infinit Maximus

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh reálného opatření a východiska pro aplikaci navrženého řešení

### Základní literární prameny:

BERÁNEK, J. a kol. Moderní řízení hotelového provozu, 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013, 335 s. ISBN 978-80-86724-45-4.

GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE. Cestovní ruch: principy, příklady, trendy. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0298-2.

HAZDRA, A. Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou. 1. vyd. Praha: GRADA, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.

KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KUBOVÁ, O. Wellness v cestovním ruchu. Brno: Vysoká škola Karla Engliš, 2012. ISBN 978-8-86710-63-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Předkládaná diplomová práce je zaměřena na problematiku zvyšování kvality poskytovaných služeb wellness centra Infinit Maximus. Toto wellness centrum poskytuje svým klientům velmi kvalitní služby již v současné době. Existují však určité oblasti, na které je třeba se zaměřit, a které jsou v práci popsány. Při zpracování jsem vycházela z konkrétních ekonomických, technických a provozních údajů realizovaných v rámci současného provozu wellness centra. Návrhová část obsahuje řadu opatření, jejichž cílem je především eliminace vysokých výkyvů v obsazenosti a také snížení nadměrné fluktuace zaměstnanců. Kromě těchto hlavních námětů obsahuje návrhová část i další oblasti pro zlepšení.

## **Abstract**

The master thesis deals with the issue of enhancing the quality of providing services in the wellness centre Infinit Maximus. Nowadays the wellness centre provides high quality of services to their clients. However there are some areas that should be improved and that are described in the thesis. During the processing of the thesis I dealt with factual economic, operating and technical figures connected to the latest economic activity of the wellness centre. The proposal part includes some suggestions for elimination high deviations of occupancy and some suggestions for reduction the high fluctuation of employees. Instead of the main topic I also suggest some other improvements.

## **Klíčová slova**

Wellness, služba, marketingový mix, strategie, zákazník, kvalita, SWOT analýza

## **Keywords**

Wellness, service, marketing mix, strategy, customer, quality, SWOT analyze

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

DOUŠKOVÁ, A. *Návrhy na zlepšení služeb wellness centra Infinit Maximus*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 109 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc..

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením doc. Ing. Lud'ka Mikulce, CSc. s použitím zdrojů uvedených v seznamu literatury.

Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně 13.5.2017

.....  
vlastnoruční podpis autora

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Lud'ku Mikulcovi, CSc., za jeho cenné rady a připomínky. Také bych velmi ráda poděkovala svým blízkým za jejich podporu, kterou mi po celou dobu poskytovali.

# Obsah

Obsah .....	8
Úvod.....	10
1 Definování problému a cíle diplomové práce .....	14
2 Teoretická východiska práce .....	15
2.1 Služby.....	15
2.1.1 Vlastnosti služeb .....	15
2.1.2 Služby cestovního ruchu a jejich dělení .....	16
2.1.3 Wellness služby a jejich charakteristika.....	16
2.1.4 Wellness zařízení a jejich klasifikace.....	18
2.1.5 Wellness procedury.....	19
2.2 Marketing a ekonomika služeb wellness centra .....	22
2.2.1 Marketingová koncepce wellness centra .....	23
2.2.2 Trh wellness služeb a marketingový mix .....	25
2.2.3 Kvalita wellness služeb .....	34
2.3 Potřeby a spokojenost zákazníků .....	35
2.3.1 Spokojenost zákazníka .....	36
2.3.2 Nespokojenost zákazníka .....	37
2.3.3 Spokojenost a její zjišťování .....	38
2.3.4 Loajální zákazníci .....	39
2.4 Konkurenceschopnost .....	40
2.5 Swot analýza wellness služeb .....	40
3 Analýza současného stavu.....	42
3.1 Charakteristika wellness centra.....	42
3.2 Struktura wellness služeb Infinit Maximus.....	45
3.2.1 Vodní spa .....	46
3.2.2 Saunový svět .....	48
3.2.3 Privátní spa.....	51
3.3 Personální úsek .....	53
3.3.1 Ohodnocení zaměstnanců.....	54
3.4 Marketingový mix .....	55
3.4.1 Produkt (Product) .....	55
3.4.2 Cena (Price).....	58
3.4.3 Distribuce (Place).....	60



3.4.4	Komunikace (Promotion).....	61
3.5	Preference zákazníků a analýza návštěvnosti.....	63
3.6	Konkurenceschopnost wellness centra.....	67
3.7	SWOT analýza .....	69
4	Návrhy na zlepšení služeb wellness centra .....	71
4.1	Návrh na změnu cenové politiky.....	71
4.2	Návrh na snížení fluktuace zaměstnanců .....	76
4.3	Návrhy na zlepšení poskytovaných služeb.....	84
4.4	Návrh na zlepšení doplňkových služeb.....	88
5	Vyhodnocení návrhů .....	91
5.1	Náklady na jednotlivé návrhy .....	91
5.2	Přínosy jednotlivých návrhů .....	95
5.3	Časový harmonogram realizace návrhů – Ganttův diagram .....	99
5.3	Cash flow návrhů .....	100
6	Závěr.....	103
7	Použitá literatura.....	105

## Úvod

Pojmy jako relaxace, wellness nebo odpočinek začínají být v poslední době stále více zmiňovanými, a to hned z několika důvodů. Jedním z nich je v dnešní době hektický způsob života, při kterém lidé hledají nějakou formu odpočinku a nějaké místo, kde na všechny tyto starosti a problémy běžného života mohou zapomenout. S tím také souvisí stále větší zájem lidí o zdravý životní styl pro zachování zdraví a prevenci různých onemocnění.

Na této koncepci je založena síť relaxačních center Infinit, která si dala za cíl vytvořit právě takové ideální místo pro relaxaci a odpočinek. Tato síť se skládá z několika poboček, z nichž první byla založena v roce 2007 v Praze Holešovicích.

Wellness centrum Infinit Maximus je unikátní wellness centrum nacházející se v blízkosti Brněnské přehrady v malebné krajině Podkomorských lesů. Je jedním ze sítí wellness center Infinit v České republice a svou rozlohou 4000 m<sup>2</sup> největším venkovním wellness centrem u nás. Součástí areálu je vodní spa, privátní spa s masážemi a koupelemi, a saunový svět. Organizační struktura wellness centra Infinit Maximus je tvořena jednatelkou, ředitelkou provozu, dále jsou zde provozní manažerky, z nichž každá má na starosti určitý úsek a má k dispozici svůj tým recepčních. Potom je zde pracovnice ekonomického úseku, účetní, technický manažer, který odpovídá za tým techniků, obchodní a PR manažerka a dvě marketingové manažerky. Za pulty recepcí se v daný den nachází zhruba 15 recepčních. Každodenní dohled zajišťuje jedna až dvě vedoucí směny, které dohlíží na plnění pracovních povinností. Vedoucí masérů potom zodpovídá za 25 masérů/masérek, kterých je zároveň na směně celkem 6. Denní úklid zajišťují dvě pracovnice, důkladný noční úklid potom zajišťuje kolem 5 pracovníků. Organizační struktura celého provozu je uvedena v Příloze práce.

Žádné z wellness center jednatel společnosti Infinit nevlastní. Majitelem je investor, ve většině případů vlastník hotelu, který na své náklady centrum podle projektu Infinitu vybuduje. Firma Infinit je pak pouze provozovatelem, stará se o zaměstnance, majiteli platí nájem a zbylý zisk si nechává. Nejinak je tomu i v případě wellness centra Infinit Maximus, který spolupracuje právě s hotelem Maximus Resort. Jedná se o čtyřhvězdičkový hotel s širokou škálou nabídky služeb. Maximus Resort byl původně

malý rodinný hotel, který v roce 2005 koupila společnost Maximus Resort, a.s., a záhy začala připravovat výjimečný projekt nového wellness a kongres hotelu. Výstavba byla realizována v letech 2010 až 2015. V červnu roku 2012 bylo uvedeno do provozu nových 40 čtyřhvězdičkových pokojů ve stylu západní filozofie feng-šuej, kongresový sál, bowling, tenisový areál a svatební palouk. Součástí hotelu je i luxusní restaurace Portum, kde se připravují pokrmy prvotřídní kvality. V prosinci roku 2012 byla ve spolupráci právě s wellness řetězcem Infinit otevřena první etapa wellness, která zahrnovala vnitřní bazén, sauny, páry a privátní spa. Postupně se wellness centrum rozrůstalo až do dnešní podoby.



**Obrázek 1: Infinit Maximus Brno**

Zdroj: [www.infinit.cz](http://www.infinit.cz)

Ve wellness centru (viz obrázek výše) nalezneme vodní spa, privátní spa a masáže, a saunový svět. Vodní spa se skládá z vnitřního a venkovního celoročně vyhřívaného bazénu. Z vnitřního bazénu se dá proplavat do venkovního bazénu, a tímto průplavem vzniká na délku 30 metrový bazén. Venkovní bazén je otevřen za jakéhokoli počasí, teplota se upravuje dle venkovní teploty, aby byla příjemná. Bazény jsou doplněny vodními atrakcemi, jako například podvodní trysky, vířivé lavice apod. Vodní svět dále tvoří vnitřní whirlpool s kapacitou 5 osob a venkovní slaný whirlpool s kapacitou 14 osob. Na odpočinek a relaxaci je možné využít odpočívárnu s krbem, která se nachází hned v blízkosti bazénu. Občerstvit se klienti mohou na bazénovém baru, kde

najdou jak lehké občerstvení, tak nabídku alkoholických i nealkoholických nápojů, fresh džusů připravených přímo z čerstvého ovoce, míchaných drinků apod.

Saunový svět potom tvoří celkem 11 saun včetně parních a Kneippových lázní. Dále se zde nachází například Tropická sauna, Medová sauna, Bylinná chýše či Saunový dom, kde probíhají velmi oblíbené saunové ceremoniály. K ochlazení jsou k dispozici vědra se studenou vodou, ochlazovací bazénky nebo kouzelné ochlazovací jezírko, které se nachází ve venkovní části saunového světa. Pro relaxaci je možné opět využít odpočívárny nebo se občerstvit na jednom ze dvou barů, které se v této části areálu nacházejí.

Interiéry privátní zóny jsou navrženy v balijském stylu a jsou vybaveny originálním zařízením a sochami dovezenými přímo z Bali. Klienti si mohou zvolit z široké škály služeb. Vyzkoušet mohou masáže bylinné, klasické, sportovní, relaxační, ale i speciální typy masáží a procedur, jako je například čokoládová masáž, královská masáž čtyř rukou, rituál čajových lístků, kokosový zábal apod. Dále jsou zde v nabídce privátní koupele. Je možné využít privátní whirlpool, vířivé bylinné či olejové koupele nebo unikátní koupele v Bali vaně, která je vyrobená z jednoho kusu lávového kamene a byla dovezena přímo z ostrova Bali.

S provozem wellness centra souvisí určité problémy jak vnitřního, tak vnějšího charakteru. Mezi vnitřní problémy bychom mohli zařadit problematiku výběru, školení, udržení si zaměstnanců a případnou fluktuaci zaměstnanců. S tím také souvisí nároky kladené na zaměstnance a problematika směnného provozu. Důležitá je i komunikace jak mezi vedením a recepčními, tak komunikace s technickým oddělením, aby byl provoz v ideálním případě bezproblémový a veškeré technické problémy byly vyřešeny v co nejkratším čase. Další oblastí je výpočetní technika, informační systém používaný ve firmě a jeho vhodnost, funkčnost a využití. Velký důraz se také klade na hygienické předpisy a hygienu v celém areálu. Mezi vnější problémy bychom mohli zařadit například komunikaci s klienty a zajištění jejich spokojenosti. Dále stanovení vhodné cenové politiky a efektivní využívání kapacit provozu, kdy vhodnou cenovou politikou můžeme zmírnit výkyvy v návštěvnosti. Důležitou oblastí jsou také spotřebitelsko-dodavatelské vztahy, protože wellness centrum také využívá služeb externích dodavatelů (např. energie, dovoz potravin, občerstvení, technická podpora apod.).

Vzhledem k uvedeným problémům bude diplomová práce zaměřena na návrhy, které by mohly vést ke zlepšení a zkvalitnění služeb poskytovaných společností Infinit Maximus.

# **1 Definování problému a cíle diplomové práce**

Wellness centrum Infinit Maximus poskytuje svým klientům velmi kvalitní služby. I tak zde však existuje prostor pro zlepšení. Wellness centrum se potýká s velkými výkyvy v obsazenosti, které jsou závislé jak na ročním období, tak i na konkrétním dnu v týdnu. Dalším problémem je vysoká fluktuace zaměstnanců, kteří se zde v poslední době stále více střídají, a nízký poměr zaměstnanců na hlavním pracovním poměru, kteří také brzo odcházejí.

Cílem diplomové práce je vypracování návrhů, které povedou ke zlepšení poskytovaných služeb wellness centra Infinit Maximus.

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Služby

#### 2.1.1 Vlastnosti služeb

Službami obecně rozumíme ekonomické statky, které mají převážně nehmotný charakter. Na rozdíl od zboží mají služby určité obecné znaky, které se vztahují i na služby v cestovním ruchu, a potom speciální znaky, které jsou charakteristické pouze pro služby cestovního ruchu. [14]

Obecné znaky služeb (včetně služeb v cestovním ruchu) můžeme charakterizovat takto:

- **Nemateriální charakter služeb** – Služby jsou nehmotné, tudíž je před jejich nákupem nejsme schopni vnímat žádnými smysly. Zákazník se služeb nemůže fyzicky dotknout a předem pro něj nemusí být lehké pochopit ideu služby. [5] Taktéž nejde službu před zakoupením vyzkoušet. Předem ani nelze odhadnout, jaký výsledek bude služba po jejím využití mít. [10]
- **Různorodost** – Je velmi obtížné provést službu úplně stejně při každé příležitosti její spotřeby. Vnímaný zážitek a hodnocení služby se liší v závislosti na mnoha faktorech.
- **Neoddělitelnost služeb** – V oblasti služeb dochází k překrývání produkce a provádění se samotnou spotřebou služby.
- **Pomíjivost služeb** – Služby jsou pomíjivé v čase, což znamená, že pokud nejsou v daném čase prodány, konkrétní obchodní případ nelze znovu obnovit. [5]

#### Vlastnosti služeb cestovního ruchu

Trh cestovního ruchu má celou řadu zvláštností, jež vyplývají hlavně z charakteru potřeb klientů a z charakteru služeb v cestovním ruchu. Mezi specifické rysy cestovního ruchu bychom mohli zařadit:

- Vysoký podíl lidské práce;
- Místní a časové oddělení nabídky, poptávky a spotřeby;
- Výrazná sezónnost;
- Vysoká závislost na přírodních a historických atraktivitách;

- Podmíněnost politicko-správními podmínkami;
- Mezinárodní charakter. [16]

### 2.1.2 Služby cestovního ruchu a jejich dělení

Cestovní ruch bývá definován různými způsoby, žádný z nich však zcela přesně nevystihuje všechny aspekty této oblasti. [5] Jednou z definicí je definice F. W. Ogilvie (1933), jež chápe cestovní ruch jako „ekonomický jev spojený se spotřebou hmotných a nehmotných statků, hrazených z prostředků získaných v místě trvalého bydliště.“ Cestovní ruch by měl být chápán jako průmysl, který poskytuje veškeré služby spojené s turistikou a cestováním, a které můžeme rozdělit do jednotlivých sektorů:

- **Sektor ubytovací služby** – můžeme sem zařadit poskytovatele ubytovacích služeb, a to od hotelových řetězců až po malé soukromé penziony;
- **Sektor atrakce** – řadíme sem například národní parky, kulturní či historická místa a zajímavosti, sportovní a relaxační centra, tematické parky, botanické zahrady apod.;
- **Sektor doprava** – letecká, železniční, lodní, automobilová a autobusová doprava, půjčovny a zprostředkovatelé půjčování vozidel;
- **Sektor zprostředkovatelé** – cestovní kanceláře a agentury, sezonní zprostředkovatelé či agenti, organizátoři konferencí, touroperátoři, incentivní domy, rezervační systémy atd.;
- **Sektor organizace** – zahrnuje národní turistické centrály, regionální centra, turistické asociace apod. [16]

### 2.1.3 Wellness služby a jejich charakteristika

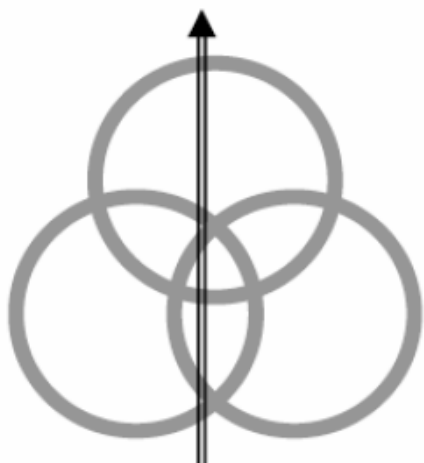
Pojem wellness vznikl z anglického výrazu well-being a můžeme jej popsat jako proces trvalého zlepšování naší fyzické, psychické, intelektuální a emocionální pohody s cílem dosažení tělesného i duševního zdraví.

Symbol wellness poprvé použil americký lékař Halbert L. Dunn v roce 1977. Jeho grafické vyjádření wellness je složeno ze tří protínajících se kružnic a jedné vertikální osy, která směřuje vzhůru. Kružnice symbolizují propojenost duše, mysli a těla (viz obrázek níže). Pokud bychom chtěli jmenovat některé základní principy wellness, potom bychom zde mohli zařadit např. dostatek odpočinku, pravidelné cvičení,



pozitivní postoj k životu, zdravou stravu a omezení rizikových faktorů působících negativně na organismus člověka, jako je například stres, alkohol nebo kouření. Wellness životní styl má 5 hlavních rozměrů:

- fyzický (tělesná zdatnost, zdravá výživa, přizpůsobování hmotnosti a prevence závažných onemocnění);
- spirituální (rozvoj vnitřní osobnosti člověka);
- emocionální (schopnost zvládnout stres, přizpůsobit se změnám, rozpoznat vlastní pocity a pocity druhých);
- sociální (schopnost porozumět si s ostatními lidmi, chápat a tolerovat odlišnosti jednotlivců);
- mentální (získávání nových znalostí a zkušeností apod.) [2]



**Obrázek 2: Symbol wellness**

Zdroj: [2]

Světová zdravotnická organizace v roce 2000 definovala přesně pojem wellness v následujícím znění: „Wellness vyjadřuje optimální zdravotní stav jednotlivců a skupin, přičemž existují dvě klíčové determinanty cílů – jednak realizace plného potenciálu jedince v rovině fyzické, psychické, sociální, ekonomické a mravní, jednak plnění role v rodině, komunitě, na pracovišti a ve společnosti ve smyslu humánním“ (WHO, 2000). Z této definice vyplývá jasná souvislost mezi zdravím člověka a kvalitou jeho života.

Hlavním a stěžejním faktorem při vstupu do jakéhokoli zařízení je pro většinu lidí vstřícnost a usměvavý personál. Další důležitou oblastí je odbornost a výškolenost

personálu. Nevhodným využíváním např. saunového světa a nedodržení rad od personálu ohledně správného užívání si totiž klient může uškodit. Další důležitou oblastí je interiér. Je důležité, aby vnitřní prostory a interiérové vybavení pomáhalo navodit pocit pohody a relaxace. Také příjemná vůně a relaxační hudba takovou správnou atmosféru pomáhají dotvářet.

### **Wellness cestovní ruch**

Pro wellness cestovní ruch jsou typické následující body:

- nemusí být realizován v lázeňských místech, nepotřebuje k zajištění provozu a služeb přírodní léčivé zdroje;
- je spojený se současnými trendy trávení volného času ve vyspělých zemích, zaměřených na vytváření pohody, péče o zdraví, tělo a krásu, které zahrnují čtyři hlavní oblasti – kontrolu stresu, kontrolu hmotnosti, fitness a optimální výživu;
- může být jak organizovaný tak neorganizovaný (např. klubové spa, klubové fitness apod.);
- typickým rysem je kombinace více aktivit v místě pobytu – sportovní, poznávací, wellness, kulturně-poznávací, rekreační, ale i zdravotní a další;
- komplexnost služeb v nabídce. [14]

Lázeňská či wellness turistika má sezónní charakter, bývá zaměřená na letní nebo zimní sezónu. Pokud je v blízkosti lázeňského místa nějaká další atraktivita cestovního ruchu, můžeme však tuto sezónnost částečně eliminovat.

#### **2.1.4 Wellness zařízení a jejich klasifikace**

Kategorizace wellness zařízení podle České asociace wellness čerpá z vymezení kategorií zařízení zdravotně orientovaného cestovního ruchu podle ISPA, a je následující:

- **wellness centra** – zahrnují fitness, relaxační centrum s nabídkou masáží, koupelí, vířivek či bazénu, popř. obsahují i salon krásy;
- **hotelové wellness** – wellness služby tvoří doplňkové služby k ubytování nebo je v hotelu wellness centrum;
- **lázeňské wellness** – mimo klasické léčebné procedury nabízejí i procedury spojené s wellness; [4]

- **podnikové wellness** – jsou zde poskytovány wellness služby zaměstnancům přímo ve firemním objektu. [10]

Z hlediska charakteristiky jednotlivých typů SPA a wellness center je dělení následující:

- **Day SPA wellness centrum** – Jedná se o zařízení nejrůznější velikosti, a to od 50 m<sup>2</sup> až do 5 000 m<sup>2</sup>. Na rozdíl od ostatních typů nedisponují ubytovacími kapacitami. Většina těchto center se vyskytuje především ve větších městech.
- **Destination SPA wellness centrum** – Klienti sem přijíždějí za účelem změny životního stylu, zdravé rekreace, rehabilitace apod. Svým charakterem se nejvíce blíží modelu klasických léčebných lázní.
- **Resort SPA wellness centrum** – Toto zařízení poskytuje kombinaci rekreace spojené s nabídkou wellness služeb. Nacházejí se často v turisticky zajímavých lokalitách, kam lidé často jezdí za relaxací a odpočinkem. SPA a wellness služby bývají doplněním pobytu. Typicky jsou nabízeny různé druhy masáží, součástí bývá také vodní či saunový svět.
- **Medical SPA wellness centrum** – Tato centra pro svůj provoz musí získat licenci tím, že zaměstnávají lékaře a zdravotní pracovníky. Hlavní činností těchto center jsou služby napomáhající zpomalit vizuální dopad stárnutí, a to pod dohledem kvalifikovaného lékaře.
- **Mineral SPA wellness centrum** – Jedná se o centra v blízkosti zdrojů minerálních vod. Tyto zdroje bývají přísně kontrolovány a regulovány státem a jejich využívání k léčebným účelům podléhá zákonu. [6]

### 2.1.5 Wellness procedury

Wellness programů najdeme v České republice mnoho. Jsou poskytovány v rámci samostatných center, nebo je lázeňská zařízení zahrnují do své nabídky služeb pro samoplátce. Náplň těchto programů je dána délkou pobytu a finančními možnostmi klienta, který si často i jednotlivé druhy procedur může sám zvolit. Dále budou charakterizovány základní wellness programy a procedury.

## Masáže

Masáž je terapie, kterou se mohou aplikováním tlaku na svaly a tkáně léčit zranění, zmírňovat bolesti a stres, zlepšovat krevní oběh, a uvolňovat napětí. Masáže podle prováděných technik dělíme:

- **Plošné**

- *Švédská* – Jedná se o základní metodu masáže, je jednou z prvních stylů masáží, která byla vyvinuta panem Henrikem Lingem ve Švédsku kolem roku 1730. Švédská masáž má za cíl umožnit tělu absorbovat více kyslíku, a tím regenerovat tkáně díky zvyšující se rychlosti, kterou buňky z těla odstraňují odpadní látky. Vhodná je hlavně na ošetření bolestí zad, namožených svalů, nespavosti a problémů spojených se stresem.

- **Reflexní** - Na rozdíl od klasické masáže působí reflexní masáže především na úrovni nervové. Jedná se o léčebnou metodu, která se používá hlavně u degenerativních a chronických revmatických onemocnění páteře a kloubů, u porážových stavů nebo u poruch prokrvení. Reflexní masáž se provádí na suchu a hmaty jsou prováděné pomalu. Řadíme sem:

- *Aromaterapeutická masáž* – zahrnuje ošetření celého těla od vlasové části hlavy až po prsty u nohou vonnými oleji (bez intimních částí těla). Oleje se míchají těsně před masáží podle potřeby účinku buď stimulující, nebo uklidňující.
- *Lymfatická masáž* – Jejím cílem je obnovit a zvýšit oběh lymfy, a tak navodit správnou funkci lymfatického systému. Účelem masáže je prevence otoků, které mohou vznikat po chirurgických operacích nebo při popáleninách. Významný je i aspekt kosmetický, který je využíván při odstraňování celulitidy. Tuto masáž mohou provádět pouze speciálně vyškolení pracovníci a může být prováděna dvěma způsoby, a to buď manuálně, nebo přístrojově.
- *Lomi lomi* – Původem havajská technika masáže se provádí rytmickými dlouhými tahy předloktím a lokty. Ve spojení s exotickou vůní aromatických olejů manga a účinkem lávových kamenů má velmi intenzivní terapeutický a relaxační účinek.

- *Vodní* – Kombinuje hydroterapii a masáž, používá se k ošetření nejrozličnějších bolestí svalů a kloubů, například artritidy.

- **Tlakové, bodové a liniové**

- *Akupresura* – Starobylá čínská metoda zabývající se prevencí, diagnostikou a léčbou převážně funkčních poruch organismu, psychosomatických onemocnění, bolestivých stavů, alergických onemocnění, poruch imunity a poruch motorických funkcí. Metoda je založena na tlaku, stimulaci akupresurních bodů, výsledkem bývá vyléčení potíží, úleva od bolesti, posílení imunitního systému prevence řady onemocnění.
- *Thajská masáž* – Je to účinný prostředek pro léčbu svalových potíží, ale také pro léčbu dlouhodobých chronických onemocnění. Jde o metodiku práce s tělem spojující prvky akupresury a jógy.
- *Masáž horkými kameny* – Spočívá v tom, že nahřáté kameny se pokládají na specifická místa na těle (čakry, energetické dráhy, „zatuhlá místa“ apod.) nebo se s kameny prohřívá a masíruje.
- *Další typy* - Shiatsu, Rolfing apod.

## **Koupele**

Koupele jsou velmi oblíbenou pasivní wellness aktivitou, kdy je využívána vanová koupel v termální či minerální a běžné vodě, do níž se dávají různé přísady, jako například bylinky, olej, koupelová sůl apod. Místo vody lze využívat ke koupelím i jiné tekutiny, např. rašelinu, slatinu, řasy atd.

- **Pivní koupel** - Koupel v dřevěné kádí je připravena ze surovin potřebných k vaření piva a v kombinaci s přírodní pivní kosmetikou má hluboké regenerační a relaxační účinky. Celé procedura je podpořena kyslíkovou terapií – zvýšením koncentrace kyslíku ve vzduchu za použití speciálního přístroje, což vede ke zlepšení tělesné a duševní aktivity.
- **Koupel v mléce apod.**

## Zábaly

Zábaly působí příznivě na pokožku těla, která je potom pružnější a zdravější. Různé druhy zábalů jsou využívány jak při lázeňských, tak při wellness procedurách. Jejich účinek vychází ze vstřebávání pozitivní termoterapie z různých přírodních léčivých zdrojů, bylin, parafinu, skořice, konopí, mořských řas, čajovníku, chmele, konopí pokožkou. Mezi nejoblíbenější typy zábalů patří například zábal z mořských řas, skořicový zábal nebo medovo-mléčný zábal.

## Sauny

Saunování má dlouholetou tradici, především v severských zemích a v Rusku. Je vhodné pro odpočinek, zvýšení odolnosti organismu vůči běžným infekcím, pro astmatiky a pomáhá zmenšovat otoky u lidí trpících nadváhou. Mezi základní typy saun můžeme zařadit:

- **Skandinávská – Finská** – Je typická teplotami 75–90 °C s vlhkostí vzduchu 20–35 %, které se docílují poléváním rozpálených kamenů.
- **Skandinávská – suchá** – Využívá teplot 95–100 °C, vlhkost zde dosahuje hodnoty 5–10 %. Suchá sauna je charakteristická pocitem silného pronikání tepla. Při tomto saunování se může nejdříve silně vysušit a potom pokryje potem.
- **Parní (tylarium)** – Je vhodná pro inhalace, protože se do výparníku přidávají vonné silice nebo příměs bylinek. Produkuje teplotu 40–60 °C, vlhkost se pohybuje mezi 40–65 %.
- **Infrakabina** – Při této formě saunování se prohřívá nejen povrch těla, ale teplo proniká i do hloubky tkáně a dochází k rychlejšímu prohřátí požadovaných částí těla než při klasickém saunování. K ohřevu organismu dochází přenosem tepelné energie infračerveným zářením v neviditelné části spektra. Výhodou je nižší teplota vzduchu (cca 55 °C), a tím zpřístupnění této terapie i lidem, kteří ze zdravotních důvodů nemohou využívat klasické sauny. [1]

## **2.2 Marketing a ekonomika služeb wellness centra**

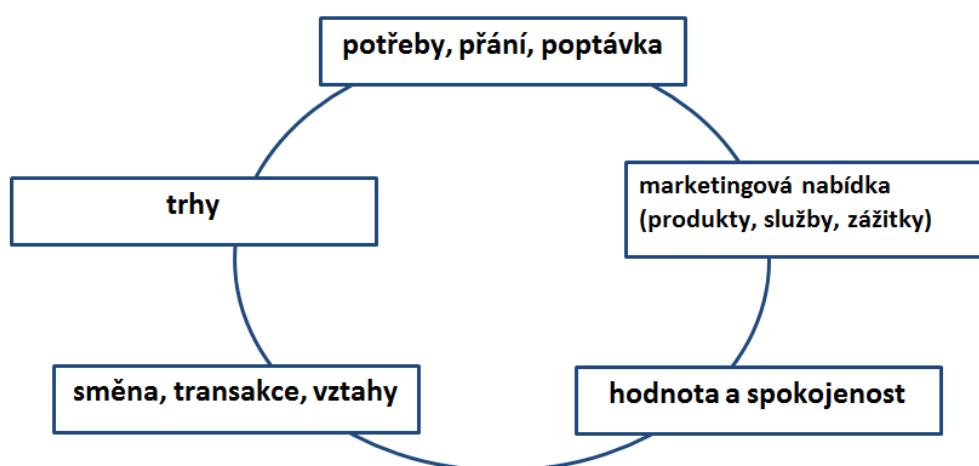
Pro úspěšné provozování a kvalitní nabídku wellness služeb je nezbytné poznat potřeby a požadavky hostů a následně je také splnit. Pro definování marketingu cestovního ruchu si můžeme vypůjčit definici z knihy A.M.Morrissona, a to, že marketing

cestovního ruchu je „plynulý proces plánování, zkoumání, naplňování, kontroly a vyhodnocování činností potřebných k zajištění jak zákaznických potřeb a požadavků, tak i cílů organizace. K dosažení největší účinnosti vyžaduje marketing úsilí každého jednotlivce a jeho účinnost se dále může zvýšit či snížit činností dalších komplementárních organizací.“ [13]

Dalším velmi důležitým aspektem pro kvalitní provoz wellness centra je to, s jakými lidmi přijdeme do kontaktu. Dále je nutné brát v úvahu i dobu, po kterou budeme s návštěvníkem provozu pracovat. Čím delší bude existovat spolupráce s klientem, tím má provozovatel větší šanci navodit atmosféru, kde může úspěšně vést klienta cestou wellness až k úplnému dosažení cílů tohoto oboru. Jinými slovy jde o to, aby si vedení wellness provozu dokázalo co nejpřesněji stanovit skupinu kupujících, na kterou se zaměří, a se kterou může realizovat maximálně přínosný způsob spolupráce pro všechny zúčastněné strany.

### 2.2.1 Marketingová koncepce wellness centra

Marketingová koncepce stojí na čtyřech základních pilířích, a to na soustředění se na trh, orientaci na zákazníka, koordinovaném marketingu a výnosnosti. Výchozím bodem marketingového směnného procesu je poznání potřeb, přání a poptávky zákazníků. Marketingový směnný proces blíže popisuje následující obrázek. [7]



Obrázek 3: Klíčové prvky marketingové koncepce - marketingový směnný proces

Zdroj: vlastní zpracování

V průmyslu cestovního ruchu se stal marketing velmi důležitým trendem. Marketing by se měl plánovat systematicky a pečlivě, má-li dojít k požadovaným výsledkům. Za tímto účelem vzniklo tzv. marketingové plánování, které slouží k vypracování marketingových strategií. Realizace takového plánu má několik fází, které můžeme uvést otázkami:

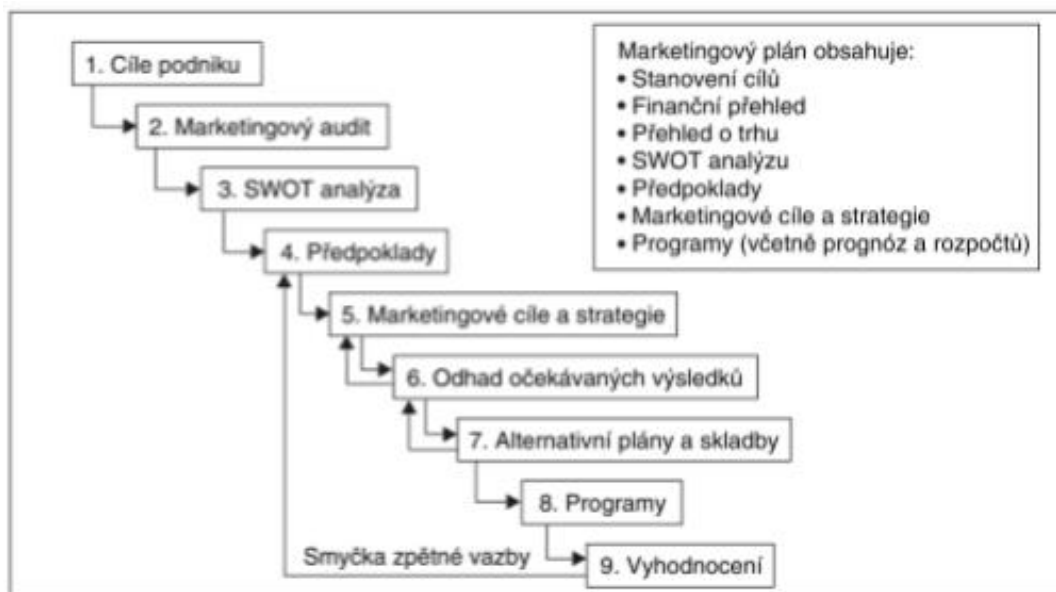
- **Kde jsme?** - Analýza současné marketingové situace.
- **Kam se chceme dostat?** - Stanovení cílů.
- **Jak se tam dostaneme?** - Vypracování strategie.
- **Jak poznáme, že jsme se tam dostali?** - Sledování a hodnocení realizace strategie. [5]

Marketingový plán wellness centra by se měl zabývat především následujícími body:

- Přehled současné ekonomické situace včetně současných specifických informací z oblasti SPA a wellness.
- Cílový trh (pro koho jsou služby určeny a proč) a jakým způsobem tento trh potom oslovit.
- Analýza konkurenčních zařízení v okolí podniku (jejich silné, slabé stránky s využitím SWOT analýzy).
- Popis unikátní pozice plánovaného zařízení na trhu, v čem se bude odlišovat od konkurence a v čem bude jedinečný.
- Metody, jakými chceme cílový trh oslovit a také volba typu marketingové strategie – osobní prodej, PR, reklama, přímý marketing apod.

Při sestavování marketingového plánu můžeme využít různé postupy a modely. Samotný proces marketingového plánování ukazuje následující obrázek.





Obrázek 4: Proces marketingového plánování

Zdroj: McDonald (1989) [5]

### 2.2.2 Trh wellness služeb a marketingový mix

Zdravý životní styl je v posledních letech stále populárnější, proto roste i popularita právě wellness center. V této oblasti dochází v posledních letech k ekonomickému oživení a počet wellness center roste.

Investice do kvalitního wellness centra se však pohybují v řádech milionů korun a návratnost peněžních prostředků je dlouhodobou záležitostí. Důvodem jsou nákladné technologie, jejich udržování a následná obnova. Komplexní wellness centra proto začínají vznikat spíše ve velkých městech, kde se předpokládá dostatek potenciálních klientů z důvodu větší dostupnosti. Je však nutné dbát především na kvalitu služeb a úroveň personálu, jež klienti primárně oceňují. [29]

Důležitým aspektem jsou také vlastní možnosti provozovny, její umístění a vybavení. Vzhledem k technické náročnosti např. saunového provozu se budeme muset rozhodovat pro nabídku dlouhodobého charakteru. Obměny s krátkodobým časovým obsahem zde budou hrát spíše podpůrnou, např. propagační úlohu, nebo budou zaměřeny na specializované malé skupiny. [10]

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla na cílovém trhu marketingových cílů. Marketingový mix potom tvoří několik

prvků, které jsou vzájemně propojeny. Základní podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, neboli tzv. 4P:

- **product** – produkt;
- **price** – cena, kontrakční podmínky;
- **place** – místo, distribuce;
- **promotion** – marketingová komunikace.

V oblasti služeb cestovního ruchu jsou k těmto čtyřem základním prvkům přiřazovány prvky další, a to:

- **people** – lidé;
- **packaging** – balíčky služeb;
- **programming** – tvorba programů;
- **partnership** – spolupráce, partnerství, koordinace;
- **processes** – procesy;
- **political power** – politická moc. [7]

### **Produkt (Product)**

Za produkt považujeme cokoliv, co můžeme na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí. Produktem může být výrobek, služba, myšlenka, osoba, organizace, kulturní výtvar nebo místo. Produkt je základní stavební jednotkou marketingových aktivit a skládá se z několika úrovní (vrstev). [5] Pro wellness centrum je produktem právě nabízená služba. Stěžejním úkolem wellness centra je tedy nabízet dostatečné množství kvalitních služeb. [3]

Vzhledem k důležitosti kvalifikovanosti a zkušenosti zaměstnanců je nutné co nejpřesněji ohodnotit jejich práci a na trhu ji realizovat tak, aby oni sami mohli být za svou práci patřičně odměňováni a také aby bylo zajištěno dosažení vytyčených úkolů provozu hlavně v oblasti odpovídajících tržeb a následně i navýšení zisku a dosažení lepšího postavení na trhu. [10]

## **Cena (Price)**

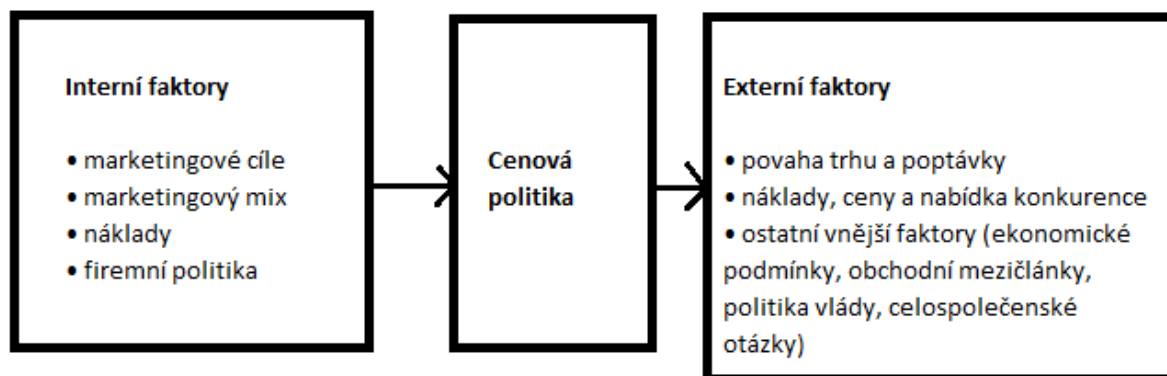
Cena je hodnota, které se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu. Cenu lze zaplatit v různé formě, a to ve formě peněz, zboží, služeb, přízně, volebního hlasu nebo čehokoliv jiného, co má hodnotu pro druhou stranu. [5] Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který generuje příjmy a lze ji velmi rychle měnit. Wellness centrum cenu využívá k maximalizaci obrátu a zajištění image značky mezi spotřebiteli. Cena dlouhodobě ovlivňuje úspěch firmy a ovlivňuje i psychologické reakce a chování. Je základní složkou komunikace mezi kupujícím a prodávajícím a je součástí ohodnocení produktu spotřebitelem.

Ceny by měly být výsledkem plánovacího procesu, který má následující pořadí: stanovení cílů cenové tvorby, odhad poptávky, určení nákladů, vyhodnocení faktorů prostředí, volba strategie cenové tvorby a vytvoření taktiky cenové tvorby.

Tvorbu cen ovlivňují tyto faktory:

- cíle organizace a marketingu;
- cíle cenové politiky;
- náklady;
- objemy prodeje;
- ostatní prvky marketingového mixu;
- zákony a předpisy;
- konkurence (cenová i necenová);
- pohled zákazníka;
- představy členů distribučních cest.

Při tvorbě ceny je tedy potřebné vzít v úvahu působení vnějšího i vnitřního prostředí firmy, jak je vidět z následujícího obrázku.



Obrázek 5: Faktory, které ovlivňují tvorbu ceny

Zdroj: vlastní zpracování

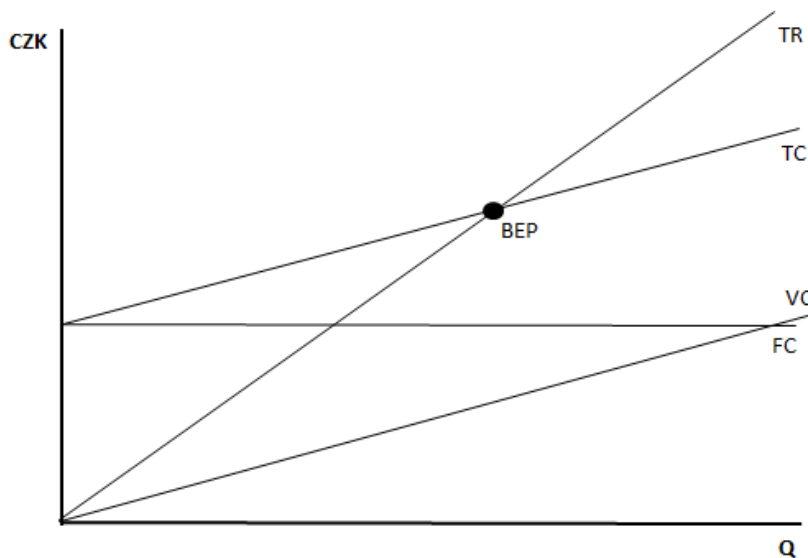
K hlavním metodám tvorby cen patří:

- **Tvorba cen podle nákladů** - V úvahu se bere hlavně skutečná ekonomická a podnikatelská situace provozu. Tato cena se stanovuje nejčastěji pomocí kalkulace, tedy nákladů sledovaných podle druhu a rozdělovaných mezi jednotlivé produkty pomocí kalkulačního vzorce. K průměrným nákladům je přičtena zisková přírážka, která je stanovena v závislosti na elasticitě poptávky. Mezi cenovou přírážkou a cenovou elasticitou poptávky existuje inverzní vztah (čím vyšší elasticita, tím nižší zisková přírážka). Určitou modifikací je stanovení ceny na základě analýzy bodu zvratu, kdy stanovujeme tzv. rovnovážný objem produkce.

$$\text{Rovnovážný objem produkce} = \frac{\text{Celkové fixní náklady}}{\text{Cena na jednotku} - \text{variabilní náklady na jednotku}}$$

Graficky můžeme bod zvratu vidět na následujícím grafu. V tomto grafu jsou následující položky:

- TR – celkové tržby (total revenue)
- TC – celkové náklady (total costs)
- VC – variabilní náklady (variable costs)
- FC – fixní náklady (fixed costs)
- BEP – bod zvratu (breakeven point)



**Graf 1: Bod zvratu**

Zdroj: vlastní zpracování

Při dané ceně tedy musí firma prodat minimálně vypočtený objem produkce.

Pokud stanoví vyšší cenu, může realizovat zisk už při nižší produkci, kterou ale nemusí při zvýšené ceně prodat (vzhledem k elasticitě poptávky a konkurenci).

Firma tedy musí zvažovat různé ceny a odhadovat poptávané množství pro každou úroveň ceny. Zvažuje tak nejenom své náklady, ale také úroveň koupěschopné poptávky neboli ochotu a možnost nakupujícího koupit právě takové množství při dané úrovni cen. [15]

- **Tvorba cen podle poptávky** - Pro obor wellness je toto nejpritažlivější strategie. Můžeme zde prokázat schopnost nabídky kvalitních služeb, kterou zákazník doopravdy vnímá. Dále se tu promítá i standartní úroveň jejich poskytování a celkový dobrý dojem provozovny. Cena se stanovuje tak, že od tržní ceny odečteme ziskové rozpětí a stanovíme tzv. přípustné náklady.
- **Tvorba cen podle konkurence** - Jsou zde zohledněny marketingové možnosti a cíle provozu. Záleží zde na tom, zda je provozovna v dané oblasti tzv. tržním vůdcem, což znamená, že neexistuje provozovna srovnatelná s jeho kapacitními možnostmi a pestrostí skladby služeb. Opačným případem je situace, kdy je na trhu silnější konkurent a daná provozovna je nucena akceptovat jeho ceny a snažit se přeorientovat své aktivity do oblastí tržních výklenků a specializovaných požadavků klientely. [3], [7]

Specifickou oblastí je tzv. Yield management, který chápeme jako proces předvídání úrovně poptávky odděleně pro jednotlivé tržní segmenty a následné stanovování cen s cílem ovlivnit rozkolísanost poptávky, optimalizovat vytíženost kapacit a maximalizovat výnosy. Využit Yield managementu má smysl v případě existence následujících prvků:

- Předvídatelná poptávka;
- Možnost provést segmentaci;
- Pomíjivost produktu;
- Relativně vysoký podíl fixních nákladů;
- Prodej produktu předem. [15]

V oblasti wellness je cena stěžejní ze dvou důvodů, a to že obor sám je velice nákladově náročný, dále i jeho kvalita by měla být promítnuta do ceny prodáváných služeb. Wellness má v ostatních oblastech trávení volného času poměrně silnou konkurenci např. návštěva kina nebo pasivní oddech s sebou nesou daleko nižší náklady. Při posuzování ceny bere spotřebitel v úvahu následující skutečnosti:

- **Psychologické náklady** – Jedná se o vlastní rozhodnutí, zda službu nakoupit. Zákazník zvažuje, jestli svůj čas stráví v provozovně wellness nebo svůj čas využije jinde a jinak.
- **Energetické náklady** – Sem zahrnujeme náklady na dopravu apod.
- **Časové náklady** – Jedná se o dobu strávenou v provozovně v porovnání s časem, který je potřebný například na hodinu běhu v městském parku.
- **Finanční náklady** – Mezi finanční náklady řadíme přímo částku, kterou za nakupované služby zákazník zaplatí. Kupující pak také porovnává čas ve svém zaměstnání nutný k získání finančních prostředků potřebných na úhradu nákupu. [10]

### **Distribuce (Place)**

Distribuční cestou rozumíme souhrn všech podniků a jednotlivých osob, které se stanou vlastníky nebo jsou nápomocny při převodu vlastnictví produktů a služeb v případech, kdy se produkt dostává od výrobce ke konečnému spotřebiteli nebo k průmyslovému zpracování. V oblasti služeb má distribuce určité specifické znaky, jako například to, že

se zákazník musí sám dostavit na místo poskytování služby místo toho, aby se služba „dopravila“ k zákazníkovi apod. [5]

Distribuční cesty můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin:

- Přímá – od poskytovatele služby přímo k zákazníkovi (např. objednávka služby přímo na recepci wellness).
- Zprostředkovaná – přes jednoho nebo více zprostředkovatelů. [16]

### **Komunikace (Promotion)**

Marketingová komunikace představuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat spotřebitele, přesvědčovat je a připomínat jim – přímo nebo nepřímo – produkty a značky, které prodávají. Cílem marketingového komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu s produktem firmy (v případě wellness se službou), a přesvědčit je o nákupu, vytvořit stálé a věrné zákazníky, zvýšit frekvenci a objem nákupu, seznámit se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat se zákazníky a redukovat fluktuaci prodejů. Cílem marketingové komunikace je informovat, přesvědčovat a připomínat. Marketingový komunikační mix přehledně znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 6: Tradiční marketingový komunikační mix

Zdroj: vlastní zpracování

Existuje několik nástrojů marketingového mixu, které se používají k propagaci.

*Reklama* – Reklama je placená forma neosobní komunikace, prezentace myšlenek, výrobků a služeb. Její výhodou je to, že ji lze využít k vytvoření dlouhodobé image produktu (služby), a také to, že oslovuje široké spektrum potenciálních klientů. Nevýhodou je to, že se jedná pouze o jednosměrný způsob komunikace (od firmy k zákazníkovi), a také jsou s ní spojené vysoké náklady. Mezi hlavní prostředky

reklamy patří například inzerce v tisku, televizní a rozhlasové spoty, vnější reklama (billboardy, vitríny, tabule, reklama v dopravních prostředcích apod.), reklama na internetu, reklama v kinech atd.

*Podpora prodeje* – Podpora prodeje usiluje o zvýšení obrátu krátkodobými stimuly s pomocí využití různých nástrojů: snížením ceny, zvýšením přitažlivosti zboží. Je orientována jak na zákazníky, tak na zprostředkovatele a na vlastní prodejce. Vzhledem k zákazníkovi využívá například těchto nástrojů: zvýhodněné a provázané balíčky, soutěže, slevy, bezplatné vyzkoušení, vzorky produktů zdarma, kupony zasílané poštou, přibalené k produktu, dodané zákazníkovi spolu s účtenkou, zvýšení hodnoty produktu (zákazník za stejné peníze dostane více). Do oblasti podpory řadíme také veletrhy a výstavy.

*Práce s veřejností – public relations (PR)* – V PR jde o řízení vztahů podniku k veřejností, tj. ke skutečným a potenciálním zákazníkům, ale také k dodavatelům, konkurenci, bankám, pojišťovnám, úřadům a školám. PR směřují k vytvoření pozitivního image firmy a jejích produktů u veřejnosti. Posláním PR je informovat veřejnost o všech zásadních činnostech, změnách, taktických i strategických cílech organizace, na druhé straně PR vnášejí do organizace informace o reakcích veřejnosti na její činnost. Mezi nástroje PR můžeme zařadit: tiskové zprávy, redakční články (tzv. press office), rozhovory, stanoviska, placenou inzerci, mediální partnerství, akce pro fotoreportéry apod.

*Osobní prodej* – Osobní prodej je osobní kontakt prodejce se zákazníkem, jehož cílem je uzavření obchodu. Prodejce je spojovacím článkem mezi firmou a zákazníkem, proto je velmi důležité dbát na kvalitní výběr zaměstnanců, jejich školení i kontrolu a také na správnou motivaci k co nejlepším výsledkům. Nástroje osobního prodeje jsou prezentace při prodeji, prodejní setkání a stimulační programy.

*Přímý marketing* – Přímý marketing je marketingová strategie, která firmu uvádí do přímého kontaktu se zákazníky a je založen na budování stálého vztahu se zákazníky prostřednictvím různých komunikačních cest. Její velkou výhodou je schopnost vyvolat zpětnou vazbu na sdělení, což je realizace nákupu produktu (služby). Mezi nástroje přímého marketingu můžeme zařadit: zásilky, katalogy, využívání databází,



telemarketing, teleshopping, teletext, e-marketing, on-line komunikace, direct mailing, SMS, společný mailing, stánkový marketing apod. [5]

### **Lidé (People)**

Většinu služeb zde poskytují lidé, kteří přímo i nepřímo ovlivňují kvalitu produktu a spokojenost zákazníka. Firmy se proto snaží investovat do lidských zdrojů. Na jedné straně zde máme zaměstnance, kteří službu poskytují, na straně druhé potom zákazníky, kteří službu spotřebovávají. Proto je velmi důležitý správný výběr pracovníků, pro manažera je však také nutné umět zaměstnance správně motivovat, školit a trénovat, aby byli připraveni jak na běžné situace, tak i na náročnější a krizové situace, a aby se naučili odolávat stresu.

### **Spolupráce (Partnership)**

Za spoluprací můžeme považovat součinnost dvou a více subjektů zainteresovaných na rozvoji cestovního ruchu či na poskytování služeb s cestovním ruchem spojených. Spolupráce rozšiřuje možnosti nabídky, šetří firmám a organizacím náklady, pomáhá snižovat rizika související s podnikáním a přináší výhody vyplývající ze synergie spojení.

### **Balení a značka (Packaging)**

V cestovním ruchu je balíček konkrétní sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky, obvykle za jednotnou cenu. Z pozice zákazníka můžeme mezi výhody balíčků například zařadit: větší pohodlí, větší hospodárnost, bezpodmínečné zajištění trvalé kvality, možnost plánovat prostředky na cesty apod. Z hlediska organizátorů patří mezi výhody: zvyšování poptávky v době mimo sezonu, snazší předpovídání vývoje podnikání a zvýšení efektivnosti, stimulace opakovanějšího a častějšího využívání, vztahy s veřejností a hodnota publicity jednotlivých balíčků apod.

### **Programové služby (Programming)**

Tvorba balíčků vytváří komplexní nabídku, na kterou velmi úzce navazuje i obsahová specifikace programů (programming), určená různým typům klientů. Balíčky plní několik základních úloh:

- eliminují působení faktoru času – vyrovnávají nabídku a poptávku;
- zlepšují rentabilitu;
- podílejí se na využívání segmentačních marketingových strategií;
- jsou komplementární vůči ostatním součástem mixu výrobek/služba a při správné kombinaci vytvářejí mnohem přitažlivější a zajímavější nabídku produktů;
- spojují dohromady vzájemně nezávislé organizace pohostinství a cestovního ruchu.

#### **2.2.3 Kvalita wellness služeb**

Definicí kvality existuje velké množství, obecně můžeme kvalitu charakterizovat jako schopnost uspokojit potřeby zákazníků – ať už jsou tyto jejich potřeby vyslovené, nevyslovené nebo dokonce neuvědomělé. [11] Je ale nutné brát v úvahu fakt, že potřeby se v čase mění a vyvíjejí a jsou ovlivňovány řadou faktorů. Proč tedy klademe na kvalitu takový důraz? Jednoduše v oblasti cestovního ruchu, a tedy i v oblasti wellness, existují silné konkurenční tlaky. Zákazníci jsou také stále více informováni a v důsledku toho se stávají náročnějšími. Spotřebitel totiž upřednostní službu (produkt), která nejen splní jeho potřebu, ale poskytne mu něco navíc. Z těchto důvodů je nutné brát na kvalitu poskytovaných služeb a na její systematizaci řízení velký důraz, což z dlouhodobého hlediska přináší větší míru spokojenosti a loajality zákazníků. [18]

### **Systémy kvality**

Systémy řízení kvality jsou specifické především pro výrobní průmysl, ale v určité míře je lze uplatnit i v odvětví služeb. Kvalitu u nás ovlivňují normy kontroly řízení kvality, záruky kvality, totální kontrola kvality a tzv. TQM (total quality management). Dále je zde HACCP, což je povinný systém bezpečnosti a zdraví, který je dán legislativou, a který řeší bezpečnost a nezávadnost produktu v sektoru gastronomie a cateringu.

Stále populárnější je v poslední době metoda srovnávání, tzv. *benchmarking*. Spočívá v měření výkonnosti podniku, srovnání s výkonností jiných podniků ve stejném odvětví a následném vyhodnocení. Tato metoda pomáhá organizaci identifikovat a vyhodnotit nejlepší postupy v daném průmyslovém sektoru a jejich aplikací dosáhnout vyšší výkonnosti, snižování nákladů, zlepšení ziskovosti a větší spokojenosti zákazníků. Příkladem může být srovnání sedmdesáti nezávislých hotelů v Anglii, kde tato ubytovací zařízení posuzovali odborní konzultanti na základě třiceti kritérií, například: postup placení, marketing, vyřizování stížností, odpovědi na telefonické dotazy, četnost kontroly čistoty a údržby prostor, školení apod. [5]

## **2.3 Potřeby a spokojenost zákazníků**

Hlavním předmětem zájmu provozovny wellness je vždycky zákazník. Ostatní oblasti znamenají až druhořadou důležitost, včetně zisku. Zisku totiž docílíme pouze tehdy, pokud bude klient plně spokojen s poskytnutými službami, které nakupuje a také s cenou, kterou za ně platí. Můžeme rozlišit dva typy přístupu k zákazníkovi:

- V prvním případě jde o práci s budoucími zákazníky mimo naši provozovnu. Nabízíme zde produkty a služby, které jsou schopni potenciální kupující i ostatní veřejnost akceptovat. Některé aktivity se však mohou týkat i zákazníků, kteří naši provozovnu už navštívili.
- Dále můžeme pracovat s klienty na provozovně v rámci aktivit vykonávaných přímo zaměstnanci.

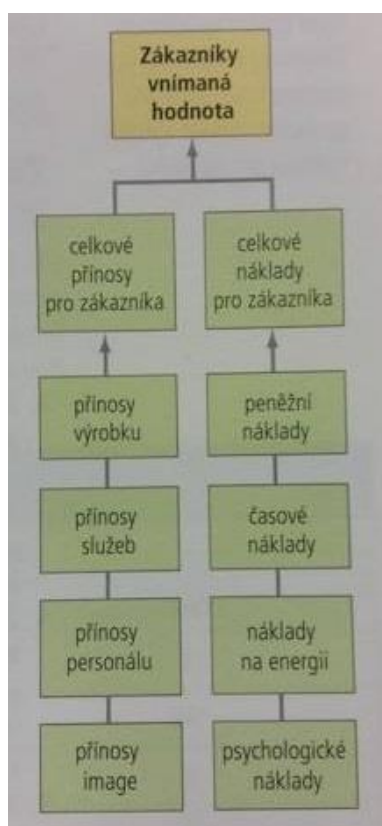
Proces získání klienta jeho spokojenost a následné opakované návštěvy mají celou řadu náležitostí, které je nutné jasně formulovat a pečlivě zpracovat:

- Webové stránky firmy – jejich dostupnost, přívětivost, design;
- Umění zaujmout klienta reklamou;
- Profesionalita a vyškolenost personálu, aby byl schopný reagovat na připomínky klientů a řešit konkrétní problémy, popř. zodpovědět jejich otázky, řešení stížností;
- Přístup k rezervacím služeb, snadnost objednání, ochota personálu při sjednávání konkrétního termínu případně nabídka alternativy přijatelné klientem;

- Příchod klienta do wellness centra, způsob přivítání, vstřícný a usměvavý personál;
- Bezpečnost a srozumitelnost pokynů při užívání jednotlivých saun apod.;7
- Čistota a hygiena saun a dalších zařízení;
- Prostředí wellness;
- Samotná wellness služba – její provedení a kvalita.

### 2.3.1 Spokojenost zákazníka

Podle čeho se spotřebitelé nakonec rozhodují jakou možnost zvolit? Zákazníci totiž odhadují, která nabídka jim dle jejich názoru poskytne největší vnímanou hodnotu, a podle toho potom jednají. Zákazníkem vnímaná hodnota je rozdíl mezi součtem všech přínosů a součtem všech nákladů určité nabídky z pohledu potenciálního zákazníka. Určující faktory hodnoty vnímané zákazníkem vidíme na následujícím obrázku.



Obrázek 7: Určující faktory hodnoty vnímané zákazníkem

Zdroj: [8]

Marketing firmy se tedy může snažit zvýšit hodnotu své nabídky pro zákazníka zvýšením ekonomických, funkčních nebo emocionálních přínosů a naopak snížením jedné nebo více kategorií nákladů.

V obecném pojetí je spokojenost pocit potěšení nebo zklamání jedince, která vychází z porovnání skutečného výkonu (nebo výsledku) služby s jeho očekáváním. V případě, že výkon zaostává za očekáváním, zákazník je nespokojen. Hodnocení výkonu z pohledu zákazníka závidí na mnoha faktorech.

I když zákaznický orientovaná firma usiluje o dosažení co nejvyšší spokojenosti svých zákazníků, nemělo by to být jejím hlavním cílem. Zvyšování spokojenosti zákazníků cestou snižování ceny nebo zvyšování služeb zákazníkům může vést k nižší ziskovosti. Dalším aspektem je to, že společnost má na sebe navázána další zainteresované skupiny včetně zaměstnanců, dealerů, dodavatelů apod. Vyšší výdaje, které by vedly ke zvýšení spokojenosti zákazníků, by mohly jít na úkor zvyšování spokojenosti těchto dalších partnerů. Ideálním řešením je proto snaha o dosažení co nejvyšší úrovně spokojenosti zákazníků s ohledem na současné udržování přijatelné úrovně spokojenosti dalších zainteresovaných skupin, a to vše musí zvládnout při omezení dostupných zdrojů společnosti.

### **2.3.2 Nespokojenost zákazníka**

Některé společnosti jsou přesvědčené, že dobrou představu o spokojenosti nebo nespokojenosti dostávají prostřednictvím stížností. Studie však ukazují, že zatímco jsou zákazníci po nákupu nespokojení asi v 25 % případů, formálně si jich pak stěžuje pouhých 5 %. Zbýlých 95 % nespokojených zákazníků buď má pocit, že svojí stížností nic nezmění, nebo neví komu a jak si vlastně stěžovat, a řešením problému je to, že přestanou nakupovat. Naopak 54–70 % zákazníků, kteří podali formální stížnost, u organizace nakoupí znovu, pokud budou mít dojem, že se jejich stížnost vyřešila a byl na ni brát zřetel. Toto číslo může vzrůst až na 95 %, jestliže má nespokojený zákazník pocit, že stížnost byla vyřešena rychle. Zákazníci, jejichž stížnost byla vyřešena k jejich spokojenosti, se o dobrém zacházení, kterému se jim dostalo, zmíní průměrně pěti dalším lidem. Průměrný nespokojený zákazník však své rozhořčení sdělí průměrně jedenácti dalším lidem.

Bez ohledu na to, jak dobře je marketingový program navržený, k chybám vzhledem k lidskému faktoru bude docházet vždy. To nejlepší, co tedy mohou společnosti udělat je co nejvíce zákazníkům maximálně usnadnit podávání stížností. Příkladem takového usnadnění je například kniha přání a stížností, bezplatné telefonní linky, webové stránky, emailová komunikace apod. Vzhledem k rizikům, která nespokojený zákazník představuje je velmi důležité, aby se organizace s negativními zkušenostmi dokázala efektivně vypořádat. Dobrou pověst společnosti mohou vylepšit následující postupy:

- Vytvoření nonstop bezplatné telefonní linky, která přijímá a řeší stížnosti zákazníků (emailem, telefonicky apod.).
- Co nejrychleji kontaktovat nespokojeného zákazníka. Čím později společnost reaguje, tím více může vzrůst nespokojnost vedoucí k negativní publicitě.
- Připravenost přijmout vinu za nespokojenost zákazníka a nesvalovat ji na něj.
- Na zákaznickou linku, která řeší stížnosti, zaměstnat empatické pracovníky.
- Řešit stížnosti svižně a ke spokojenosti zákazníků. Některým zákazníkům totiž nejde ni tak o nápravu problému jako o pocit, že společnosti na jejich mínění a názoru záleží.

### **2.3.3 Spokojenost a její zjišťování**

Velké množství společností systematicky měří úroveň svého zacházení se zákazníky a snaží se identifikovat faktory, které ovlivňují jejich spokojenost. Na základě výsledků z těchto zkoumání potom upravují své fungování a marketing. Firmy by měly tyto údaje měřit pravidelně. Vysoce věrný zákazník potom totiž zůstává značce věrný po dlouhou dobu, vyjadřuje se před ostatními příznivě o této značce, je méně citlivý na cenu a méně vnímavý k nabídce konkurence a jeho obsluha je levnější než obsluha nových zákazníků, protože se pro něj stává rutinou. Vyšší spokojenost zákazníků také bývá spojena s vyššími příjmy a nižším rizikem vnímaným akciovým trhem. Společnost však musí mít na paměti, že vnímání dobrého výkonu se zákazník od zákazníka liší.

Existují určité techniky, kterými lze spokojenost zákazníků měřit. Jednou z technik jsou pravidelná dotazování. *Pravidelná dotazování* sledují spokojenost zákazníka přímo a je zde také možnost ptát se zákazníků na různé otázky, které souvisí se záměry opakovaných nákupů nebo ochotou respondenta doporučit společnost a značku

ostatním. Společnosti také sledují výkon svých konkurentů. Mohou sledovat míru ztrátovosti zákazníků a kontaktovat ty zákazníky, kteří odešli ke konkurenci a důvody proč se tak stalo. Další možností je provést tzv. *mystery shopping*, který spočívá v tom, že se zástupci dané společnosti vydávají za potenciální zákazníky a posléze informují o přednostech a slabinách, kterých si při nákupu výrobků či služeb ve společnosti všimli. Mystery shopping lze provádět i u konkurentů. Sami manažeři mohou navštívit vlastní provozovny a provozovny konkurence někde, kde je neznají, a vyzkoušet si na vlastní kůži jak se cítí zákazník, nebo také mohou zavolat na vlastní zákaznickou linku s otázkou, problémem či stížností a mohou zkoumat, jak se jejich zaměstnancům podaří danou situaci zvládnout.

#### **2.3.4 Loajální zákazníci**

Loajalita zákazníků vyžaduje takový stupeň získání zákazníků, kdy dojde k emocionálnímu přimknutí zákazníků ke značce nebo podniku. Pokud zákazníci doporučují výrobek nebo službu ostatním, znamená to, že takoví zákazníci mají mimořádnou důvěru v hodnotu, který daný podnik dodává. Loajalita zákazníků je závislá na míře spokojenosti zákazníků, míře jejich udržení u podniku a míře jejich ochoty doporučovat výrobky nebo služby podniku jiným lidem. Loajalitu lze také měřit pomocí tzv. indexu loajality zákazníků. [12]

Společnosti, které usilují o zvyšování svých tržeb a zisků musí vynakládat mnoho času a prostředků na hledání nových zákazníků. Zákazníka nestačí pouze získat. Společnost si jej také musí udržet a navyšovat objem jeho transakcí. Jednou z možností, jak si udržet loajálního zákazníka je příprava věrnostních programů či různá klubová členství.

Pro zákaznický orientované společnosti je spokojenost zákazníků jak cílem, tak marketingovým nástrojem. V dnešní době se společnosti musí o spokojenost svých zákazníků zajímat ještě více než dříve, jelikož internet je médium, díky kterému se šíří jakékoliv informace velmi rychle, a to jak potenciální pozitivní, tak i negativní reference. [8]

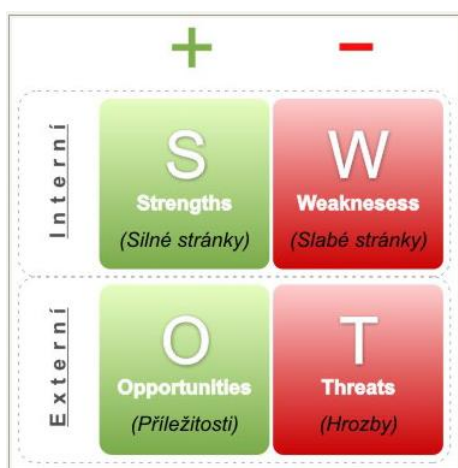
## 2.4 Konkurenceschopnost

Na pojem konkurenceschopnost lze nahlížet z různých pohledů a neexistuje tak přesná definice. Nejobecněji můžeme konkurenceschopnost charakterizovat jako schopnost dosahovat stanovených cílů, tedy schopnost efektivním, inovativním a flexibilním způsobem využívat zdroje tak, aby byly uspokojeny zájmy všech stakeholderů, tedy zákazníků, zaměstnanců, manažerů, vlastníků. V turismu můžeme konkurenceschopnost chápat jako schopnost využívat a rozvíjet potenciál turismu pro zvýšení počtu návštěvníků, generovaných příjmů a HDP prostřednictvím co možná nejlepšího uspokojení potřeb návštěvníků při respektování zásad udržitelného rozvoje.

Pro hodnocení konkurenceschopnosti existují různé modely, které kombinují měření na bázi objektivních dat (oficiální statistické zdroje) i na bázi subjektivních dat (kvalitativní data získaná ze šetření poptávky). Základem všech modelů je Porterův model diamantu národní konkurenceschopnosti. Hodnocení konkurenceschopnosti klade vysoké nároky na stanovení kritérií, jejich významu a vzájemné provázanosti, a stejně tak na následnou interpretaci. [15]

## 2.5 Swot analýza wellness služeb

Cílem SWOT analýzy je vyhodnotit silné a slabé stránky, popřípadě příležitosti a hrozby. Výsledkem potom bývá například změna priorit v řízení a vykonávání činností, změna strategie, zdokonalení procesů apod. [19] Schéma SWOT analýzy je vidět na obrázku níže.



Obrázek 8: SWOT analýza

Zdroj: [9]



Vnitřní neboli interní prostředí firmy určuje silné a slabé stránky. Firma tedy může tyto slabé a silné stránky přímo ovlivnit a poměrně snadno je změnit. Své stránky firma posuzuje vzhledem ke konkurenci. Cílem podniku je maximalizace silných stránek (vytěžit co nejvíce z toho, co umí nejlépe) a současně eliminovat slabé stránky. U vnitřní analýzy se zaměřujeme například na tyto oblasti:

- Pozice na trhu;
- Existence informačního systému;
- Financování podniku;
- Vztah se zákazníky, s dodavateli;
- Oblast marketingu (všechna čtyři P);
- Personální vybavení;
- Technickou a technologickou úroveň.

Druhou oblastí je analýza vnějšího prostředí podniku, tedy analýza faktorů, nad kterými podnik nemůže mít kontrolu. Cílem této analýzy je určit možné příležitosti pro rozvoj firmy a zároveň identifikovat možná rizika, která by mohla ohrozit stávající pozici firmy na trhu nebo znemožnit rozvoj firmy. Příležitosti ani hrozby není možné eliminovat, je však možné snížit/zvýšit jejich dopad na náš podnik. Příležitosti podnik využívá k tomu, aby posílil svoji pozici na trhu, vliv hrozeb se snaží eliminovat, případně se na ně co nejdůkladněji připravit. Při vnější analýze se zaměřujeme na následující oblasti:

- Společenskou (sociální) situaci ve vztahu k zákazníkům;
- Demografické vlivy;
- Kulturní faktory;
- Technické a technologické prostředí;
- Politické a legislativní faktory;
- Ekonomické faktory;
- Potenciální konkurenci. [26]

### 3 Analýza současného stavu

#### 3.1 Charakteristika wellness centra

Wellness centrum Infinit Maximus leží v blízkosti Brněnské přehrady v okolí Podkomorských lesů. Dominantou okolí je hrad Veveří, který láká k procházkám po okolí, ale možnosti využití a trávení času v okolí jsou nepřeberné. Vzhledem k tomu, že se wellness centrum nachází hned vedle luxusního čtyřhvězdičkového hotelu Maximus Resort (viz obrázek níže), zákazníky wellness centra tvoří kromě klasických návštěvníků i ubytovaní hoteloví hosté, kteří tam přijíždějí z důvodu firemních akcí, teambuildingů, společenských událostí jako svatby apod.



Obrázek 9: Hotel Maximus Resort

Zdroj: [www.maximus-resort.cz](http://www.maximus-resort.cz)

Hotel tedy přináší jménu wellness centra prestiž a naopak, a pro oba je tak spolupráce výhodná. Tyto společnosti spolupracují i v rámci pobytových balíčků, kdy se kombinuje ubytování s levnějšími vstupem do wellness apod.

#### Organizační struktura

Provoz wellness centra Infinit Maximus má na starost jednatelka společnosti, která se zodpovídá samotnému majiteli společnosti. Jednatelka má pod sebou provozní manažerky, z nichž každá má na starost konkrétní část wellness. Je zde provozní manažerka zodpovídající za provoz hlavní recepce a bazénové části, provozní manažerka zodpovídající za spa a privátní zónu, další manažerka má na starost saunovou část, a dále je zde personální manažerka. Dále jsou zde vedoucí směny, které

zodpovídají za správný chod recepcí a jsou denně přítomni na recepcích, kde pomáhají recepčním s případnými komplikacemi, zajišťují objednávky od dodavatelů, přebírají dodávky apod. Kromě toho jsou zde pracovníci denního úklidu, kteří se starají o čistotu areálu za provozu. Za finanční stránku odpovídá účetní oddělení. Manažer techniků má potom na starost technické oblasti provozu a má pod sebou několik techniků. Organizační struktura viz Příloha č. 2.

### **Hospodářská situace wellness centra**

Z ekonomických údajů (viz tabulka níže) můžeme vidět, že situace společnosti Infinit s.r.o. je pozitivní. Společnost Infinit s.r.o. má celkem 6 wellness center, které se nachází jak v Brně, tak v Praze.

Společnost vznikla v roce 2007, od té doby její tržby neustále rostou. Jedinou výjimkou je pokles tržeb v roce 2015. Tento pokles je dán především výraznou rekonstrukcí právě wellness centra Infinit Maximus v Brně a zdejší výstavbou venkovního areálu vodního spa (venkovní bazén, slaný whirlpool a úprava pozemku Lada), což zásadním způsobem omezilo kapacitu wellness. Můžeme si všimnout, že do roku 2011 tržby rostou velmi strmě, to je dáno vznikem většiny poboček Infinit. Od roku 2011 se již růst tržeb ustálil, jelikož se i společnost nijak výrazně nerozšiřovala a ustálila se velikost firmy.

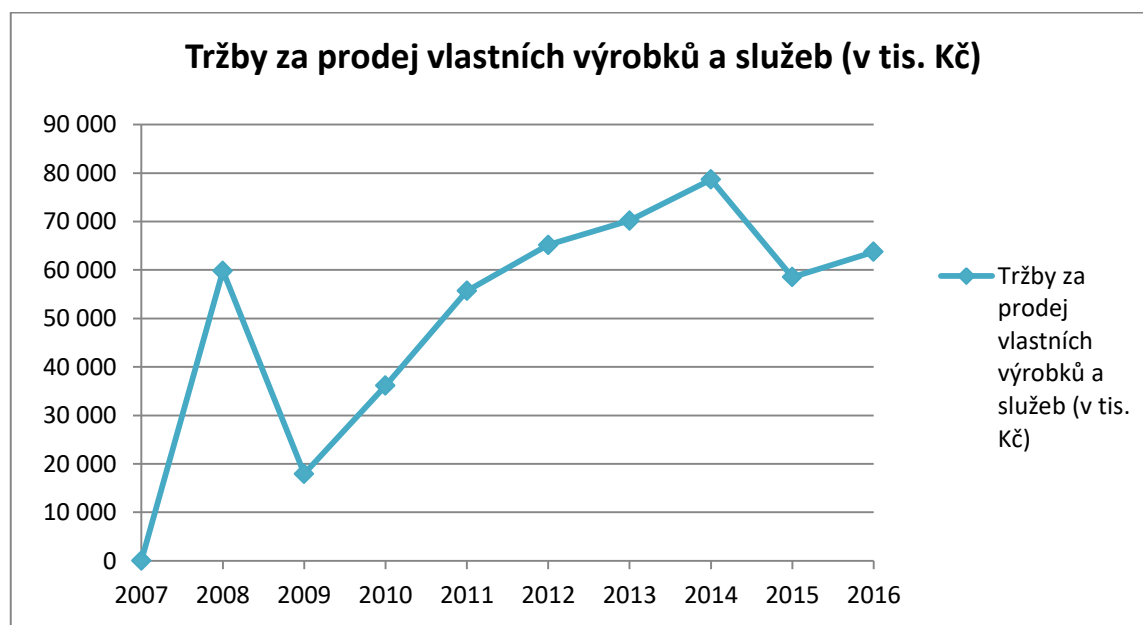
Výsledek hospodaření je od roku 2010 kladný a od roku 2012 má stoupající trend. Můžeme si všimnout značné ztráty v roce 2009 ve výši téměř 1 milion Kč. To bylo dáno především rozsáhlou výstavbou a investicí do nových poboček firmy. Tržby oproti roku 2008 vzrostly téměř trojnásobně, z čehož je vidět významný růst firmy. Ten je vidět i na výši mzdových nákladů, které se zvýšily, neboť pobočky potřebovaly nové zaměstnance. [28]

**Tabulka 1: Ekonomické údaje Infinit s.r.o.**

<b>Rok</b>	<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (v tis. Kč)</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)</b>
<b>2007</b>	<b>0</b>	<b>-25</b>	<b>-25</b>
<b>2008</b>	<b>59 805</b>	<b>174</b>	<b>174</b>
<b>2009</b>	<b>17 950</b>	<b>-918</b>	<b>-918</b>
<b>2010</b>	<b>36 145</b>	<b>391</b>	<b>348</b>
<b>2011</b>	<b>55 673</b>	<b>110</b>	<b>110</b>
<b>2012</b>	<b>65 145</b>	<b>119</b>	<b>119</b>
<b>2013</b>	<b>70 176</b>	<b>302</b>	<b>258</b>
<b>2014</b>	<b>78 669</b>	<b>208</b>	<b>208</b>
<b>2015</b>	<b>58 530</b>	<b>794</b>	<b>794</b>
<b>2016</b>	<b>63 752</b>	<b>852</b>	<b>852</b>

Zdroj: [23], vlastní zpracování

Ekonomické údaje jsou pro přehlednost zpracovány i do následujícího grafu.



**Graf 2: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)**

Zdroj: [23], vlastní zpracování

### **3.2 Struktura wellness služeb Infinit Maximus**

Wellness centrum Infinit Maximus patří mezi největší wellness centra u nás. Je jednou ze sítí poboček Infinit, svou rozlohou největší z nich a poskytující širokou škálu služeb. Samotné wellness centrum se skládá z vodního spa, saunového spa a privátní zóny s masážemi a vanami. Pro lepší představu o velikosti areálu a jeho jednotlivých částech uvádím v Příloze č. 1 mapku celého areálu.

Jak vlastně probíhá samotná návštěva zákazníka wellness centra? Do areálu se vchází přes hlavní recepci, kterou obsluhují 3-4 recepční včetně vedoucí směny, která za chod recepce a celého areálu v dané době zodpovídá. Velikost recepce je poměrně dostačující. Wellness centrum využívá informačního systému MemberPro.

Při příchodu na recepci dostane zákazník čip, který slouží jednak k uzamčení skříňky v šatně, a jednak k průchodu přes turnikety. Dále zákazník na recepci dostane k zapůjčení ručník a prostěradlo (vstup bez prádla je o 20 Kč levnější). V šatnách si zákazník vybere jakoukoliv volnou skříňku, do které vloží své věci a uzamkne ji čipem. Projde sprchami a za sprchami je turniket, kterým se dostane do areálu. Až v okamžiku průchodu turniketem se začne počítat čas, tudíž čas v šatnách je zdarma. Bazénová část je plavková zóna. Pokud se bude chtít zákazník občerstvit na baru, veškerá konzumace se načítá na čip a platí se až při odchodu. Z bazénové části se turniketem prochází do vnitřní části saun, popřípadě do venkovní části. Privátní zóna je oddělena od bazénové a saunové části dalším turniketem, kam mohou vstupovat pouze zákazníci s rezervací nějaké privátní služby. Pokud se zákazník v rámci návštěvy rozmyslí, že by rád využil například masáže, je možné na barech masáž rezervovat. Bývá však spíše výjimkou, že je volné místo, jelikož návštěvnost masáží je vysoká. Areálem se klient tedy pohybuje pomocí čipu, návštěvu ukončí průchodem zpět do šatny, kdy se čas zase zastavuje a v šatnách klient opět může být, jak dlouho potřebuje. Na recepci při odchodu odevzdá čip, kde je načtený jak vstup do wellness s přesným stanovením času, tak případná konzumace.

Dále je třeba uvést, že do areálu mohou pouze osoby vyšší 145cm. V následujícím textu jednotlivé části wellness centra stručně charakterizuji a zhodnotím jejich současný stav.

## **Hodnocení**

Jak již bylo zmíněno, velikost recepce je dostačující, problém však nastává ve vytiženějších dnech, kdy se návštěvníci na recepci hromadí (přichází i odchází) a recepce na první pohled může působit velmi chaoticky. Recepční se snaží v co nejrychlejším čase odbavit zákazníky, aby se na recepci zbytečně nehromadili. Velkým problémem v oblasti rychlosti odbavení je informační systém MemberPro, který je ve wellness centru zaveden. Pominu-li relativně časté výpadky a chyby, velkou většinu času systém funguje velmi zpomaleně a jednotlivé operace jsou potom zdlouhavé a zbytečně celé odbavení zdržují. Pomalost systému je velkou nevýhodou i na barech uvnitř areálu. Konkrétní aspekty provozu budu hodnotit v následujícím textu.

### **3.2.1 Vodní spa**

Vodní svět se skládá z vnitřního a venkovního termálního bazénu, vnitřního whirlpoolu a venkovního slaného whirlpoolu. Vnitřní a venkovní bazén je spojen průplavem a na délku je dlouhý celkem 30 metrů. Venkovní bazén je otevřený za každého počasí, teplota vody je upravována dle venkovního počasí (v létě se teplota venkovního bazénu pohybuje okolo 30-33 °C, v zimě potom 35-37 °C). V bazénech se také nachází stojánky na pití, takže si klienti mohou užít relaxaci s pohárem osvěžujícího nápoje přímo v bazénu. V letních měsících mohou zákazníci využít také venkovních lehátek, která jsou umístěna na chráněné louce Lada. Následující fotografie zobrazuje vnitřní bazén.



**Obrázek 10: Vnitřní bazén**

Zdroj: [www.infinet.cz](http://www.infinet.cz)

K odložení plavek či prádla slouží dřevěné boxíky, které jsou umístěny v areálu. Jak již bylo zmíněno, součástí vodního spa je i vnitřní a venkovní slaný whirlpool. Vnitřní whirlpool má teplotu okolo 35-36 °C a strop nad touto vířivkou zdobí světlá hvězdná obloha. Venkovní whirlpool má potom teplotu okolo 36-38 °C a slanost 1-2 %. Fotografii slaneho whirlpoolu můžeme vidět v Příloze č. 3 práce.

Vodní svět také disponuje fresh barem s možností občerstvení. Zákazníci se zde mohou osvěžit nealkoholickými nápoji, alkoholickými nápoji, míchanými drinky, fresh džusy z čerstvého ovoce i lehkým občerstvením v podobě sendvičů, salátů apod. Tento bar obsluhuje ve všední dny jedna, o víkendech dvě recepční. Kromě recepční je v bazénové části neustále přítomný také plavčík, který se stará o bezpečnost zákazníků a o čistotu prostorů kolem bazénu, případně řeší úrazy či případné zdravotní nepříjemnosti, které se zákazníkovi mohou při návštěvě přihodit.

Pro odpočinek a relaxaci slouží také relaxační zóna, tzv. odpočívárna, kde se nachází relaxační polohovací lehátka, houpáčky a především krb, který dotváří tu správnou atmosféru klidu a odpočinku. Jak tato odpočívárna vypadá, můžeme vidět na obrázku, který je umístěný v Příloze č. 3 práce.

### **Hodnocení**

Jedním z problémů, se kterými se wellness centrum potýká, jsou stížnosti zákazníků na odcizení ručníků nebo prostěradel a nutnosti za nový kus zaplatit. K odkládání prádla slouží dřevěné boxíky umístěné v areálu. Své věci si tam ale zákazník nezamyká, tyto boxíky jsou otevřené, a tak se někdy bohužel stává, že si klienti spletou, kam si své ručníky či prostěradla odložili, a vezmou tak prádlo někomu jinému. Recepční mají na barech samozřejmě k dispozici čisté ručníky a prostěradla, nicméně každý nový kus je za poplatek 15 Kč, což je často pro klienty nepříjemné a bohužel i někdy bývá zdrojem konfliktů ze strany zákazníka, který odmítá za nový kus při odchodu zaplatit. Je pochopitelné, že to zákazníkovi způsobí nepříjemnost, i když finanční částka za nový kus není příliš vysoká, a je to pouze poplatek za vyprání prádla.

Další důležitou oblastí je velikost bazénového baru. O víkendech, kdy je návštěvnost velmi vysoká a tím pádem je vysoké množství objednávek a konzumace zákazníků, je

tento bar svou velikostí nevyhovující. Prostor za barem je poměrně malý, odkládací plochy na přípravu nápojů jsou také nedostačující. Není zde ani moc velký prostor pro pohyb za barem, pro chystání, podávání nápojů apod. a tím také roste čas vyřízení objednávky a zákazníci někdy musejí dlouho čekat. Dalším problémem je množství lehkého občerstvení, jako jsou sendviče, saláty apod., kterého je dle mého názoru nedostatek. Na baru se nachází prosklená vitrínka, kde je občerstvení vystavené, ale často se stává, že je vitrínka prázdná, nebo se zde nachází jen jeden kus občerstvení, což nepůsobí profesionálním dojmem.

Pro relaxaci slouží odpočívárna s lehátky, houpáčkami a krbem. Odpočívárna prošla v posledních měsících mnoha pozitivními změnami, ať už v podobě houpáček, velmi pohodlných polohovacích lehátek a dalších doplňků. To má za následek vyšší využívání této místnosti, což je velké pozitivum. Odpočívárnu můžeme vidět na obrázku v Příloze č. 3.

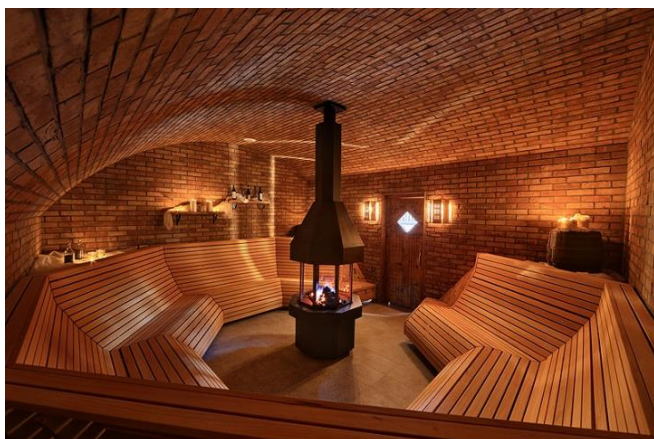
Součástí areálu je také termální slaný whirlpool. Ten bývá oblíbený i v letních měsících, tou dobou je zde ale zvýšený výskyt bodavého hmyzu, což je pro zákazníky nepříjemné. Slaná voda láká především včely, a tak je nutné dávat pozor, aby tento hmyz neskončil v zákaznickově nápoji nebo aby nedošlo k jinému zranění. Proto by bylo vhodné tento problém co nejvíce eliminovat.

### **3.2.2 Saunový svět**

V Saunovém světě můžeme najít celkem 11 druhů saun včetně Kneippových lázní, 4 ochlazovací bazénky, přírodní jezírko, 3 saunové fresh bary, vnitřní a venkovní odpočívárnu s krbem a venkovní relaxační zónu s lehátky. Sauny se nachází ve vnitřní části wellness, ale také venku. Oblíbenou saunu tzv. Vinný sklípek můžeme vidět na obrázku níže. Mimo sauny se v saunovém světě nachází také tzv. Kneippovy lázně.

V celém areálu se přísně dbá na hygienické předpisy a na čistotu. Recepční mají za úkol udržovat bary i okolí barů v čistotě a pořádku, ale týká se to nejen barů. Mezi úkoly patří například stírání vody, leštění skel u saun i dveří, dezinfikování podlah, vynášení košů apod., a to v průběhu celé směny. Pochopitelně se o čistotu stará také denní úklid, který udržuje čistotu wellness při provozu.





Obrázek 11: Vinný sklípek

Zdroj: [www.infinet.cz](http://www.infinet.cz)

Ve venkovní části najdeme následující druhy saun (viz tabulka níže):

Tabulka 2: Venkovní Saunový svět - typy saun

Název sauny	Teplota	Typ	Charakteristika
Bylinná chýše	60-80 °C	suchá	rustikální prvky (sušené byliny, kotlík atd.)
Vinný sklípek	20°C - 40 °C	suchá	vinné dekorace, krbová kamna, cihlový strop
Vulkáno sauna	100-115 °C	suchá	menší sauna, dřevěné lavice
Solná sauna	65-80 °C	suchá	stěny z himalájských solných cihel, barevné efekty
Alchymistův sklep	80-90 °C	suchá	saunová a krbová kamna, zděný strop s alchymistickými prvky
Sauna na jezeře	80-90 °C	suchá	prosklená s výhledem na jezero, lesní dekorace; tichá
Saunový dóm	85-95 °C	suchá	Největší, krbová kamna uprostřed, barevné efekty

Zdroj: vlastní zpracování

Vnitřní část saunového světa tvoří tyto druhy saun (viz tabulka níže):

Tabulka 3: Vnitřní saunový svět - typy saun

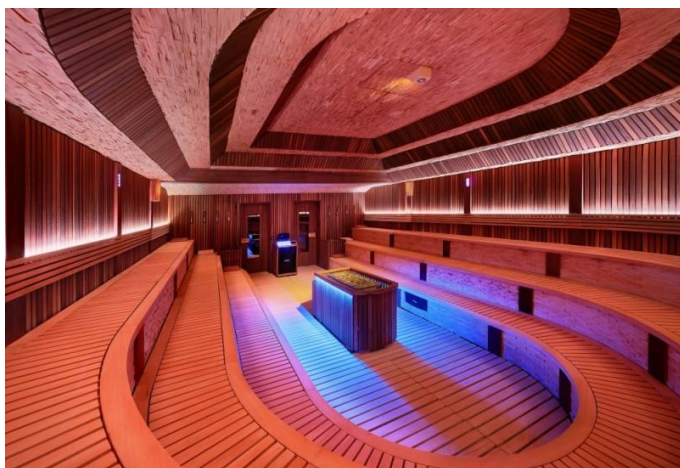
Název sauny	Teplota	Typ	Charakteristika
Medová	85-95 °C	suchá	Dřevěné lavice, kotlík, medové esence
Tropická	65-75°C	suchá/parní	Mandarinková esence, vyšší vlhkost
Solná	40°C	parní	Mátová esence, slané klima
Turecká	45°C	parní	Citrusová esence, vlhkost vzduchu 100 %

Zdroj: vlastní zpracování

## **Hodnocení**

Saunový svět bývá navštěvovanější než bazénová část, především v zimních měsících. Vzhledem k množství druhů saun si zde najde každý to, co je mu příjemné. Opět jsou zde umístěné boxíky na odkládání ručníků, prostěradel a plavek a opět zde nastává problém s neúmyslným odcizením prádla a tím pádem nepříjemnostem při platbě za nový kus. Saunový bar nacházející se ve vnitřní části disponuje větší nabídkou jídla než bazénový bar, k občerstvení jsou zde k dispozici i tortilly, panini apod. I tak by ale mohla být nabídka na barech rozmanitější. Velikost baru je vyhovující.

Celkový design saun bych zhodnotila jako velmi povedený. Některé ze saun jsou zasazeny do nádherného prostředí připomínající pohádkové chaloupky. Každá sauna je stylizovaná do určitého tématu, který doprovází vhodné designové prvky včetně tematického ozvučení. Mezi jednu z nejoblíbenějších saun patří Saunový dóm, ve kterém probíhají saunové ceremoniály. Tato sauna prošla v létě roku 2016 zásadní rekonstrukcí. Ta měla za následek jednak zvýšení kapacity (až na 80 osob), ale také ke zlepšení akustiky a instalaci nového led osvětlení s různými světelnými efekty, které pomáhají dotvářet atmosféru jednotlivých ceremoniálů. Saunový dóm po rekonstrukci ukazuje následující obrázek.



**Obrázek 12: Saunový dóm**

Zdroj: [www.infinet.cz](http://www.infinet.cz)

### **3.2.3 Privátní spa**

U privátních koupelí si zákazník může vybrat z několika typů, a to privátní whirlpool, vířivá vana a Bali vana. Všechny nabízejí soukromí a nádhernou klidnou a romantickou atmosféru. Veškeré privátní služby je nutné dopředu rezervovat. Často se stává, že klienti nechávají rezervaci na poslední chvíli nebo čekají, že nějaká rezervace odpadne. To se však většinou nestává a víkendové termíny jsou plné i na několik týdnů dopředu. Pro tyto privátní služby slouží speciální recepce, která zajišťuje zákazníkům dostatek pohodlí a soukromí. Tuto recepci obsluhují 3 recepční, které vítají hosty, připravují jim koupele a vany a přivádějí je k masérnám. Starají se o chod celé privátní zóny včetně dodržování čistoty a hygieny.

#### **Privátní whirlpool**

Whirlpool disponuje několika sedátko, kdy si klient může vyzkoušet různé druhy hydromasážních trysek a může je samostatně ovládat. Kapacita vany je až 6 osob. Prostor je ozvučený a je zde možnost nechat si připravit k vaně také nějaký osvěžující nápoj.

#### **Zážitkové Bali koupele**

Jedná se o velmi oblíbený typ koupele. Tato vana je vyrobena z jednoho kusu lávového kamene a je dovezena přímo z Bali, a díky tomu krásně drží teplotu. Zákazník si může vybrat z jednotlivých typů, a to Balijská koupel s měšci, Kleopatřina koupel, Koupel v růžích nebo Tajuplná koupel s čokoládovým překvapením. Bali vanu ukazuje následující obrázek.



**Obrázek 13: Bali vana**

Zdroj: [www.infinet.cz](http://www.infinet.cz)

### **Privátní vířivé koupele**

Tato vana disponuje také masážními tryskami jako privátní whirlpool, navíc si zde zákazník volí různé esence, oleje nebo vonné soli do koupele. Opět je zde možnost objednat si nápoj přímo do vany.

### **Masáže a procedury**

Zákazník si může vybrat z několika typů masáží. Páry mohou využít společné masérny, kde si relaxaci mohou užít spolu v jedné místnosti (viz obrázek níže). Každé masáži předchází desetiminutová koupel nohou, která slouží k prohřátí těla a ke zvýšení účinnosti masáže. Ceny masáží jsou poměrně vysoké, kvalita poskytování a veškerý komfort je však nadstandartní. Jsou zde na výběr různé druhy masáží od základní Infinit wellness masáže, po masáže bio oleji, těhotenské masáže, masáže se zábalem apod. Dále jsou v nabídce speciální typy masáží jako Havajská masáž lávovými kameny, Medová detoxikační masáž, Královská masáž čtyř rukou atd. a různé zážitkové rituály, jako např. Rituál čajových lístků.



Obrázek 14: Masérna

Zdroj: [www.infinit.cz](http://www.infinit.cz)

### **Hodnocení**

Privátní zóna je oblíbená především kvůli vysoké kvalitě poskytovaných služeb. Zákazníkovi se dostává maximálního komfortu, takže bych zhodnotila kvalitu poskytovaných služeb jako nadstandartní. Maséři jsou neustále proškolení. I design maséren a celkových prostor je velmi povedený. Většina problémů, které se zde řeší,

souvisí s chybnými rezervacemi. Může se jednat o špatný čas rezervace, nevhodnou kombinaci služeb nebo špatné načasování, kdy na sebe jednotlivé služby správně nenavazují. U masáží je potřeba informovat klienta, zda masáž provádí masér nebo masérka a zda s danou volbou souhlasí, čímž se vyhneme mnoha až trapným situacím.

### 3.3 Personální úsek

Wellness centrum zaměstnává na pracovní smlouvu – hlavní pracovní poměr (mimo zaměstnanců z vedení) celkem 10 pracovníků, zbytek zde pracuje na různé typy dohod, ať už na dohodu o provedení práce (DPP) nebo na dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Procentuálně můžeme říct, že na hlavní pracovní poměr zde pracuje zhruba 8 % zaměstnanců, zbylých 92 % je zaměstnáno na různé typy dohod. Většinu zaměstnanců společnosti tvoří ženy, jedná se o zhruba 90 %. Věkový průměr je 23 let, jedná se především o studentky vysokých škol, které jsou zde zaměstnány jako brigádnice.

#### Hodnocení

Velkým nedostatkem je vysoká fluktuace zaměstnanců, kteří se zde často střídají. Ať už jsou důvody jakékoliv, je to nepříjemná skutečnost, zvláště vzhledem k náročnějšímu školení, které zaměstnanec absolvuje, a do něhož se vkládá mnoho času a energie. Je potom škoda, když po měsíci nebo dvou odejde, což je teprve doba, kdy si na pracovišti bývá jistější a už dokáže pracovat samostatně bez asistence ostatních. Mezi hlavní důvody vysoké fluktuace zaměstnanců patří:

- **Nízká nezaměstnanost** – Potenciální zaměstnanci si mohou vybírat z širokého množství nabídek na pracovním trhu. Pokud jsou na stávajícím pracovišti nespokojeni, není velký problém pracovní poměr ukončit a najít si jinou práci.
- **Dojezdová vzdálenost** – Wellness centrum Infinit Maximus se nachází na okraji Brna, s čímž souvisí i horší dopravní dostupnost. Přes den je dopravní spojení ještě relativně dobré. Náročnější bývají odpolední směny, kdy recepční odchází z wellness nejdříve ve 23:00 hod. Hotelový shuttle bus je zaveze na zastávku Přístaviště, odkud potom jezdí noční rozjezd. V noci však rozjezdy jezdí málo frekventovaně, a tak se většina zaměstnanců dostane domů až po půlnoci, a cestuje tak třeba i hodinu domů. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců jsou studentky, které nemají k dispozici auto, řeší tento problém většina z nich.

- **Otevírací doba** – Wellness centrum je otevřené od pondělí do neděle, a to včetně svátků. Každá recepční také musí odpracovat minimálně dva víkendy v měsíci. Požadavky na směny se posílají do 10. dne předchozího měsíce, a často takhle dopředu recepční neví, jaké budou její časové možnosti. Potom, co dostane rozpis směn, musí případné kolize řešit s ostatními recepčními, směny vyměňovat, přehazovat apod.
- **Organizace směn** – Kromě pracovní doby včetně víkendů a svátků je někdy náročnější i samotná délka směny, kdy některé víkendové směny trvají i 11 hodin. Vzhledem k vysoké obsazenosti právě o víkendech to bývá velmi fyzicky i psychicky náročné. Také zaměstnanci na hlavním pracovním poměru mají nerovnoměrné rozložení směn. Ranní týden představuje směny 8:00-16:00 hodin, což je klasická pracovní doba. Odpolední týden však má směny od 12:00-21:00 hodin, což je časově velmi náročné, protože v podstatě celý den zabere práce. S ohledem na pracovní víkendy celkově nezůstává příliš času na osobní život. To je často hlavním důvodem odchodu pracovníků na hlavním pracovním poměru.

### 3.3.1 Ohodnocení zaměstnanců

Každá organizace usiluje o zlepšení a zkvalitnění poskytovaných služeb, a velkou měrou se na tom podílí právě zaměstnanci. Ty je nutné důkladně školit, ale také motivovat k dobrému pracovnímu výkonu, a to jak formou odměn, benefitů, nebo i ústní pochvalou.

Zaměstnanci jsou ve wellness centru odměňováni na základě časové mzdy, tedy dle odpracovaných hodin za měsíc. Čistá mzda recepčních na HPP se pohybuje okolo 15 000 Kč. Týdenní pracovní doba zaměstnance bez přestávek na jídlo a oddech činí 40 hod. Hrubá mzda zaměstnance se skládá ze základní výše mzdy, a z tzv. pohyblivé složky. Pohyblivá složka se zvyšuje o 1 000 Kč po uplynutí zkušební doby. Přesčasové hodiny jsou zaměstnancům propláceny. Za práci o víkendech se příplácí ještě o 10 Kč/hod navíc. Při práci o státním svátku je proplácena náhrada ve výši 100 % ze mzdy.

Brigádnice mohou pracovat na dohodu o provedení práce (DPP) nebo na dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Brigádnice si vydělají průměrně 9 000 Kč. Základní výše mzdy je stanovená na 75 Kč/hod, po odpracování 300 hodin se zvyšuje na 100 Kč/hod. Stejně jako zaměstnancům v pracovním poměru se hradí i práce přesčas a o víkendech a svátcích (náhrada 50% ze mzdy).

Pracovní tričko poskytuje zaměstnavatel, zbytek pracovního oděvu si musí zaměstnanec obstarat sám bez jakéhokoli příplatku. Dále mohou zaměstnanci využít možnosti levnějšího stravování, kdy za obědové menu zaplatí 50 Kč. Kromě klasické mzdy firma poskytuje svým zaměstnancům i benefity, v podobě zvýhodněných vstupů do wellness a zvýhodněných cen na další procedury, a to jak na pobočce Infinit Maximus, tak na jiných pobočkách Infinitu. Výše benefitů je závislá na počtu odpracovaných hodin v daném měsíci. Zaměstnanci také mohou využít zvýhodněných cen ubytování na partnerských hotelech spolupracujících s wellness centry Infinit.

Pro výkon své práce jsou také zaměstnanci pravidelně proškolení a informováni o jakýchkoli změnách, dále absolvují také kurz záchranářského minima, který je pro výkon práce nezbytný. Tento kurz v plné výši hradí zaměstnavatel.

### **3.4 Marketingový mix**

V dalším textu budou popsány jednotlivé složky marketingového mixu. Základní marketingový mix tvoří čtyři položky, a to Product, Price, Place a Promotion.

#### **3.4.1 Produkt (Product)**

Pobočka Infinit Maximus se nachází v blízkosti čtyřhvězdičkového luxusního hotelu Maximus Resort a svým zákazníkům poskytuje nadstandartní služby jak v oblasti wellness, tak privátních služeb jako jsou masáže nebo jiné procedury. Součástí areálu je vodní spa, privátní spa a saunový svět s nezapomenutelnými saunovými ceremoniály. Služby v oblasti wellness jsou zde tedy poskytovány komplexně a každý si tak přijde na své. Vodní spa tvoří vnitřní a venkovní termální bazén, vnitřní a venkovní sláný whirlpool. Saunový svět disponuje jedenácti saunami. Privátní zóna nabízí množství masáží, procedur a také privátní koupele. Celý areál je zasazen do krásné nedotčené



přírody, což atmosféru klidu a odpočinku pěkně dotváří, jak můžeme vidět na následujícím obrázku.



**Obrázek 15: Příroda v okolí wellness centra**

Zdroj: [www.infinet.cz](http://www.infinet.cz)

Areál se neustále modernizuje, úpravy jsou jak menšího tak většího charakteru. Poslední nejrozsáhlejší rekonstrukce probíhala na jaře roku 2015, kdy byl dostavěn venkovní whirlpool, venkovní bazén, fresh bar i venkovní posezení s ležátky a slunnou terasou Lada o rozloze 4000 m<sup>2</sup>. Tato změna s sebou přinesla zvýšení návštěvnosti vodního spa v letních měsících, což bylo také hlavním důvodem výstavby těchto nových objektů. Stejný účinek měla i výstavba venkovního termálního bazénu, který v zimních měsících poskytuje příjemnou relaxaci. Odlehčilo se tím návštěvnosti saunového světa v zimních měsících, návštěvnost se tak více rozprostřela. Celkový efekt těchto úprav bylo zvýšení konkurenční výhody oproti jiným poskytovatelům wellness služeb.

Návštěvnost wellness centra a jeho částí se liší dle ročního období. Jak vyplývá z interních dat společnosti, nejvyšší návštěvnosti je dosahováno v podzimních a zimních měsících. Opačnou situací jsou jarní a letní měsíce, kdy je průměrná návštěvnost nižší. Rozdíl v návštěvnosti sice stále je, nicméně vzhledem k rozšíření vodního spa došlo k nárůstu návštěvnosti i v letních měsících. Pro představu můžeme uvést údaje o návštěvnosti v roce 2013, tedy před rekonstrukcí. V létě činila návštěvnost okolo 100 lidí za den, což vzhledem k vysokým nákladům na provoz bylo pro společnost ztrátové. Na podzim a v zimě se návštěvnost o něco zlepšila, a to na zhruba 300 lidí za den. Významný vliv měla právě již zmíněná rekonstrukce, kdy se letní návštěvnost vyšplhala



až na 500 lidí za den, na podzim a v zimě potom na 700 osob denně. Tato čísla neustále rostou.

Nejvyšší návštěvnosti je dosahováno v odpoledních a večerních hodinách. Na tento fakt společnost reaguje zvýhodněnou cenou vstupu právě v dopoledních hodinách (při příchodu do 15:00 hodin). I tak je však návštěvnost stále velmi nerovnoměrná, zvláště v porovnání víkendu a všedního dne, a stejně tak dopoledne a odpoledne. Analýzu návštěvnosti bude rozebírat samostatná kapitola níže.

Privátní služby si drží stejný průměrný počet rezervací, napomáhá tomu zvláště spolupráce s hotelem Maximus Resort, jehož klienti těchto privátních služeb často využívají, a to bez ohledu na roční období. Klienty však tvoří i veřejnost. Stejně jako je tomu u wellness služeb, i privátní služby jsou nejhojněji navštěvované v odpoledních a večerních hodinách a o víkendech. Veškeré rezervace je nutné provádět s předstihem, například Bali vana je v současné době na víkendové termíny kompletně obsazená i na dva měsíce dopředu.

Dříve bylo součástí areálu i fitness centrum, které pod pojem zdravého životního stylu neodmyslitelně patří. Jeho provoz byl však vzhledem k nízké návštěvnosti a dlouhodobé ztrátovosti ukončen, a jeho obnovení se v blízké době neočekává.

Zákazníkům je k dispozici veřejné parkoviště, případně hotelový shuttle bus, který jezdí dle jízdního řádu ve směru Přístaviště – Hotel Maximus Resort a zpět.

### **Hodnocení**

Nabízený produkt bych zhodnotila jako velmi kvalitní hlavně z důvodu své komplexnosti. Chybí zde však fitness centrum nebo nabídka kosmetických služeb. Areál se neustále modernizuje, aby byly klientům nabízeny služby v co nejvyšší kvalitě. Tyto změny s sebou přináší pozitivní výsledky, především v oblasti zvýšení návštěvnosti. Určitou nevýhodou je sezónnost poptávky a kolísání návštěvnosti (zima/léto, dopoledne/odpoledne, víkend/všední den).

V letních měsících bývá nedostatečná kapacita parkoviště. Vzhledem k tomu, že se jedná o veřejné parkoviště, často tam parkují lidé, kteří jdou na přehradu jen na procházku a vůbec tak služeb nevyužijí. Pro klienty tak už nezbývá příliš volných

parkovacích míst. Hotelový shuttle bus jezdí pravidelně a včas, svou kapacitou je většinou dostačující.

### **3.4.2 Cena (Price)**

Výše ceny se odvíjí především od nákladů, od poptávky klientů a také s ohledem na vývoj cen u konkurence. Z tohoto důvodu se ceny také vyvíjejí a mění. Existují zde dva základní cenové tarify, a to pro klasické zákazníky nebo pro zákazníky vlastníci členskou kartu, tzv. Infinit kartu+. S touto kartou platí klient nižší cenu na vstup a má také 5% slevu na konzumaci uvnitř areálu. Na kartu s sebou může vzít neomezený počet osob, je však nutné mít kartu vždy fyzicky u sebe. Další a nejdůležitější podmínkou je minimální vklad 2 000 Kč, který je povinen klient složit jednak při založení karty, ale také při každém jejím dobití. Někdy společnost motivuje k vyšším vkladům různými akcemi. Poslední akce, která probíhala v březnu 2017, byla akce při dobití 3 000 Kč, kdy klient dostal zdarma vstup na 90 minut do wellness. Kromě Infinit karty+ existuje ještě Klubová Infinit karta, která se však vydává především z marketingových důvodů obchodním partnerům, a kromě slev, které mají vlastníci Infinit karty+, navíc nabízí prodloužené slevy na vstupy v happy hours a není zde podmínka minimálního vkladu 2 000 Kč.

Ostatní zákazníci nevlastnící žádnou členskou kartu musejí při příchodu složit 200 Kč zálohu na čip. Ceny jsou pro ně o něco vyšší než pro členy Infinit karty+, také pro ně však platí snížené vstupy v happy hours při příchodu do 15:00 hodin. Společnost také nabízí zvýhodněné vstupy pro seniory, držitele průkazu ZTP a studenty, a to vždy ve všední dny při příchodu do 14:00 hodin.

Zákazník může využít třech základních cenových tarifů, a to vstupu na 90, 120 nebo 180 minut. Pokud klient stráví nějaký čas nad tarif, ten se účtuje po minutách. V šatnách je čas zdarma, začíná se počítat až od turniketů za šatnami, a stejně tak se posledním průchodem přes turniket do šaten zastavuje. Klient tak nemusí zbytečně spěchat, ale může se v klidu upravit a užít si čas ve wellness naplno. V ceně vstupného je zahrnuto také půjčení osušky a prostěradla. Pokud má klient zájem, může si na recepci kromě jiného také zapůjčit župan za 50 Kč, jednorázové pantofle za 39 Kč nebo zakoupit plavky za 390 Kč. Cena vstupného se odvíjí od nákladů na pronájem, provozních

nákladů (bazénů a saun), mzdových nákladů, dalších provozních nákladů a marže. Níže uvedená tabulka ukazuje rozdíly mezi cenami vstupů při tarifu vstupu na 120 minut.

**Tabulka 4: Ceny vstupů při tarifu 120 minut (v Kč)**

	<b>(po-pá 10:00-15:00)</b>	<b>po-čt (15:00-22:30)</b>	<b>pá (15:00-22:30) + víkend</b>
<b>základní</b>	310 Kč	375 Kč	375 Kč
<b>IK+/Klubová IK</b>	295 Kč	335 Kč	355 Kč
<b>student, senior</b>	280 Kč	375 Kč	375 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny masáže se odvíjí od její délky a samotného typu masáže. Ceny masáží začínají na 640 Kč, ale šplhají až ke 2 000 Kč. Maséři jsou placeni dle výkonu, takže jim patří poměrná část ceny masáže, popř. rituálu. Pracuje zde celkem 25 masérů/masérek, kteří se na směnách střídají.

Privátních koupelí a whirlpoolu využívají především páry, a jsou pro společnost velmi ziskové. Privátní whirlpool pracuje na principu pískové filtrace, která důkladně čistí vodu, a není tak nutné vodu po každém zákazníkovi měnit. Cena privátního whirlpoolu začíná na 540 Kč (na 20 minut), cena za 50 minut vychází na 780 Kč. Klient si také může vybrat tzv. Bali koupel, která je však na provoz nákladnější, jelikož se voda musí po každém klientovi měnit, a dle konkrétní esence se pohybuje od 1050 Kč. Ceny jsou určeny náklady na výměnu, provoz a mzdovými náklady.

Společnost nabízí také možnost kombinace určitých služeb za zvýhodněné ceny, tedy tzv. balíčky. Tyto balíčky bývají určeny především pro dvě osoby a vhodně kombinují nabízené služby. Balíček je možné koupit formou poukazu jako dárek, což především před Vánoci generuje společnosti značné příjmy.

Poslední část služeb tvoří Infinit pobyty, tedy kombinace pobytu v hotelu a wellness služeb. Tyto pobyty využívají spolupráce s daným hotelem, u kterého se pobočka Infinit nachází, v našem případě s hotelem Maximus Resort.

Ceny služeb společnost v poslední době několikrát zvyšovala. Vývoj cen můžeme vidět jak přehledně v tabulce, tak také graficky. Pro porovnání jsem zvolila klasický základní vstup do wellness za plnou cenu, nikoliv zvýhodněný vstup. Od února 2016 se ceny

vstupu změnily celkem čtyřikrát, a to o necelých 13 %. Pro představu je zvyšování cen vidět v následující tabulce a níže v grafu.

**Tabulka 5: Vývoj cen vstupů**

	90 min	120 min	180 min
<b>únor 2016</b>	280 Kč	320 Kč	410 Kč
<b>červenec 2016</b>	295 Kč	335 Kč	420 Kč
<b>leden 2017</b>	310 Kč	360 Kč	430 Kč
<b>únor 2017</b>	315 Kč	375 Kč	445 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

### **Hodnocení**

Ceny poskytovaných služeb wellness centra jsou poměrně vysoké, což může být určitou nevýhodou. Na druhou stranu se zde cílí především na movitější klientelu, a také lze vyšší cenou omezit příliš velkou návštěvnost. Cenová politika zde není příliš vhodně zvolená. I když se levnější cenám v happy hours společnost snaží vyrovnat výkyvy v návštěvnosti, moc se jí to nedaří a k vysokým výkyvům nadále dochází. Samotné ceny se také mění až příliš často. Klienti jsou schopni změnu ceny akceptovat nicméně poslední zdražování v lednu a potom hned na začátku února roku 2017 zákazníci nepřivítali úplně s nadšením právě vzhledem k frekvenci změn. Ještě než si stihli zvyknout na nové lednové ceny, hned v únoru se opět změnily.

#### **3.4.3 Distribuce (Place)**

Distribuce služeb probíhá dvěma způsoby. Prvním a nejčastějším způsobem je samotná návštěva zákazníka na pobočce, kdy čerpá veškeré služby přímo. Vzhledem ke spolupráci s hotelem Maximus Resort tyto služby čerpají přímo také návštěvníci hotelu, kteří zde čerpají svůj pobyt.

Druhým způsobem je zakoupení dárkového poukazu. Dárkové poukazy se vydávají buď na konkrétní službu, například na vstup do wellness, masáž, vanu apod., nebo je možné zakoupit poukaz v hodnotě, který lze využít na jakoukoliv službu. Poukaz je možné zakoupit přímo na pobočce, kde jsou k dispozici od každého druhu služby předtištěné kusy, a zákazník poukaz dostane v dárkové obálce, čímž si usnadní balení dárku, a může tento poukaz v obálce rovnou použít jako dárek. Poukaz je ale také možné zakoupit na internetu, na webové stránce [infinitdarky.cz](http://infinitdarky.cz), kterou spravuje marketingové

oddělení. Zde jsou opět k dispozici poukazy na veškeré nabízené služby, kdy poukaz zákazníkovi buď přijde poštou, na dobírku nebo si jej nechá zaslat emailem, popřípadě si jej nechá zaslat na pobočku a tam si jej vyzvedne.

Poukazy jsou vhodným dárkem k jakékoliv příležitosti, největší objem prodaných poukazů společnost zaznamenává před Vánoci. Platnost poukazu je půl roku. Poukazy do wellness lze využít kdykoliv v otvírací době, privátní služby je však potřeba vždy dopředu zarezervovat.

### **Hodnocení**

Distribuce je zde zvolena vhodným způsobem. Poukazy jsou graficky velmi povedené. Velkou výhodou je možnost zakoupit si poukaz přímo na pobočce, kde zákazník dostane k poukazu i dárkovou obálku. Pro využití poukazu je nutné mít jej fyzicky u sebe, nelze ho mít jen například vyfocený v telefonu. Většinou to není problém, ale někdy se stane, že zákazník spoléhá třeba na fotografii v telefonu, kterou ale recepční nemohou přijmout. Potom nastává někdy zdlouhavá práce s hledáním originálu v mailové poště, s přeposíláním, tiskem atd.

#### **3.4.4 Komunikace (Promotion)**

Marketingová komunikace je další stěžejní oblastí marketingového mixu. Společnost má vlastní marketingové oddělení pro všechny pobočky Infinít, a toto oddělení se stará o vhodnou kombinaci marketingového a komunikačního mixu tak, aby společnost získala nové zákazníky a také si udržela a zvýšila spokojenost u zákazníků stávajících. K tomu využívá několik nástrojů.

##### **a) Reklama a podpora prodeje**

Hlavní propagační aktivitou, kterou společnost v této oblasti využívá, je rozdávání marketingových poukazů na různé typy služeb. Poukazy jsou určeny jednak na podporu nových typů služeb, nebo na podporu zvýšení kapacity určitých málo vytížených služeb. Marketingové poukazy bývají určeny především na wellness a rozdávají se předem vytipovaným brněnským firmám, sportovním klubům apod.

Další formou reklamy je rozdávání letáčků s upozorněním na nějakou zajímavou akci nebo pro konkrétní klientelu (např. zvýhodněné ceny pro studenty, seniory, vstupy na

Multisport kartu atd.). S roznášením letáčků vypomáhají recepční. Samostatnou oblastí je potom reklama na Facebooku a pomocí Instagramu. O tom bude více zmíněno v podkapitole Public relations.

#### **b) Práce s veřejností – Public Relations**

Společnost má vlastní internetové stránky [www.infinit.cz](http://www.infinit.cz), kde zákazníci najdou veškeré informace, které potřebují. Jsou zde rozepsány jednotlivé služby, jejich charakteristika, ceník a další praktické informace. Stránky jsou uživatelsky přívětivé a je na nich snadná orientace. Tyto stránky se neustále aktualizují a obsahují aktuální informace i s kontaktními údaji. Snadno lze přejít i na jiné pobočky Infinitu a jejich nabídku, takže zákazník snadno najde veškeré informace, které potřebuje.

Mimo internetové zdroje se můžeme o Infinitu dočíst i v člancích a rozhovorech v tiskovinách a časopisech, které lákají zákazníky k návštěvě. Zajímavým článkem je rozhovor se samotným majitelem společnosti, který byl zveřejněn v časopisu Forbes. Líčí zde vznik společnost, její rozvoj a celkovou filozofii, kterou v síti poboček Infinit šíří. [22]

Na pobočce jsou pro zákazníky také k dispozici různé letáčky, a to jednak prospekt s obrázky a mapkou areálu, brožurka Jak se správně saunovat a také ceníček s přehledně vypsány službami a jejich cenou. Obrázkové prospekty jsou také vkládány do obálky s dárkovým poukazem, takže se obdarovaný může předem seznámit s wellness centrem a povědomí o těchto službách se šíří ještě více.

Vzhledem k rozmachu informačních a komunikačních technologií nesmíme opomenout také Facebook, který společnost Infinit využívá. Má zde vlastní stránku, kam sdílí nejaktuálnější informace, upozorňuje na zajímavé akce a láká potenciální zákazníky k návštěvě. Na této stránce najdeme také lákavé fotografie z různých částí areálu a zajímavé novinky. Zákazníci mohou stránku využít také k diskuzi nebo případným dotazům, které jsou ochotně a rychle zodpovězeny.

#### **c) Osobní prodej**

Osobní prodej společnost sama o sobě nevyužívá, určitou formou je interakce mezi zákazníkem a recepčním. Recepční může nerozhodnému zákazníkovi poradit s výběrem

služby, vhodné masáže, a to především díky vlastním znalostem služeb. K interakci dochází jak přímo na pobočce, tak také telefonicky při jakémkoli dotazu nebo rezervaci služby.

Společnost také spolupracuje s určitými firmami a sportovními kluby, které aktivně oslovuje. Tyto firmy mohou využívat tzv. klubové karty, kam zaměstnavatel nabíjí kredit a hradí jej pomocí faktury. Spolupráce v této oblasti probíhá například s Fakultní nemocnicí u svaté Anny.

Dalším způsobem je získání a nabití Infinit karty přímo od společnosti Infinit výměnou za předem vymezenou reklamu, jak tomu bylo například při spolupráci s Masarykovým okruhem Brno.

#### **d) Přímý marketing**

Přímý marketing společnost vzhledem ke své filozofii nenásilné komunikace nevyužívá. Určitou formou může být telefonická komunikace mezi zákazníkem a recepční, kdy recepční odpovídá na různé dotazy několikrát za den.

### **Hodnocení**

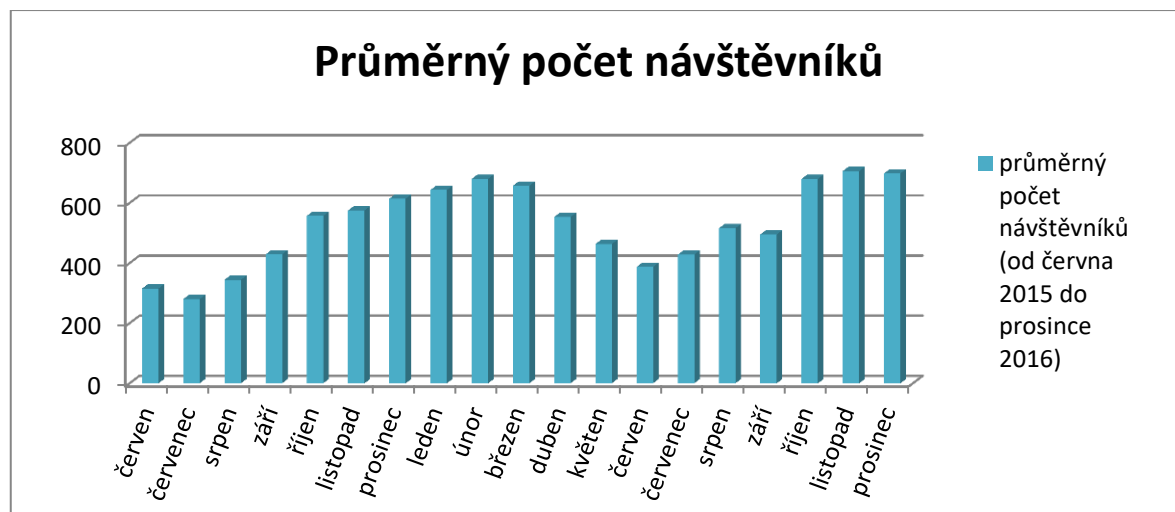
Velmi vhodným nástrojem propagace jsou dárkové poukazy. Zákazník má tak poprvé možnost si službu vyzkoušet zadarmo, často se pak vrací už jako platící zákazník. Společnost považuje tuto metodu za vhodnější než například reklamu v podobě billboardů nebo propagace ve sdělovacích prostředcích, protože zákazník má tak opravdu možnost si službu vyzkoušet sám, než si o ní jen číst nebo prohlížet obrázky. Prospekty jsou ale také povedené, fotografie jsou pořizovány profesionálními fotografy a je dbán velký důraz na jejich kvalitu a následnou prezentaci. Wellness centrum také nabízí saunovou kosmetiku, jejíž propagace však není dostatečná, i když se jedná o velmi kvalitní produkty. Celkově není kladen tak velký důraz na doplňky saunování, což je škoda.

### **3.5 Preference zákazníků a analýza návštěvnosti**

Spokojenost zákazníků je pro úspěšné podnikání v oblasti služeb prvořadé. Wellness centrum Infinit Maximus poskytuje svým klientům služby ve vysoké kvalitě a snaží se,

aby spokojenost zákazníků byla co nejvyšší. Vzhledem k vysokému standardu poskytovaných služeb je wellness centrum všeobecně oblíbené. Jeho popularita roste díky zvyšujícímu se povědomí o kvalitě služeb a krásném moderním prostředí celého areálu. Zvyšující se popularita je vidět i na návštěvnosti, která se neustále zvyšuje. Zvláště o víkendech bývají kapacity wellness maximálně využity, někdy však už na úkor atmosféry, kterou by mělo relaxační centrum mít, a to klid a pohodu. Nejvyšší obsazenosti je dosahováno v zimních měsících, nižší návštěvnost bývá v letních měsících. Další výkyvy jsou mezi dopoledními a odpoledními vstupy. Obsazenost dopoledních vstupů se snaží společnost zvýšit tzv. happy hours se sníženými cenami vstupů. Studenti, senioři a ZTP mohou využít ještě výhodnějších cen, také při dopoledních vstupech do 14:00 hodin.

Průměrná návštěvnost v jednotlivých měsících od června 2015 je vidět na následujícím grafu. Z grafu vidíme kolísavost a rozdíly v návštěvnosti v letních a zimních měsících a také celkově rostoucí trend v návštěvnosti. Maximální průměrné návštěvnosti bylo dosaženo v listopadu 2016, kdy hodnota činila 706 osob denně. Jak již bylo zmíněno, v létě 2015 došlo k zásadní rekonstrukci bazénové části, jejímž cílem bylo zvýšení návštěvnosti právě v letních měsících. Z grafu můžeme vidět, že požadovaného efektu bylo dosaženo na výbornou a čísla návštěvnosti jsou stále vyšší.

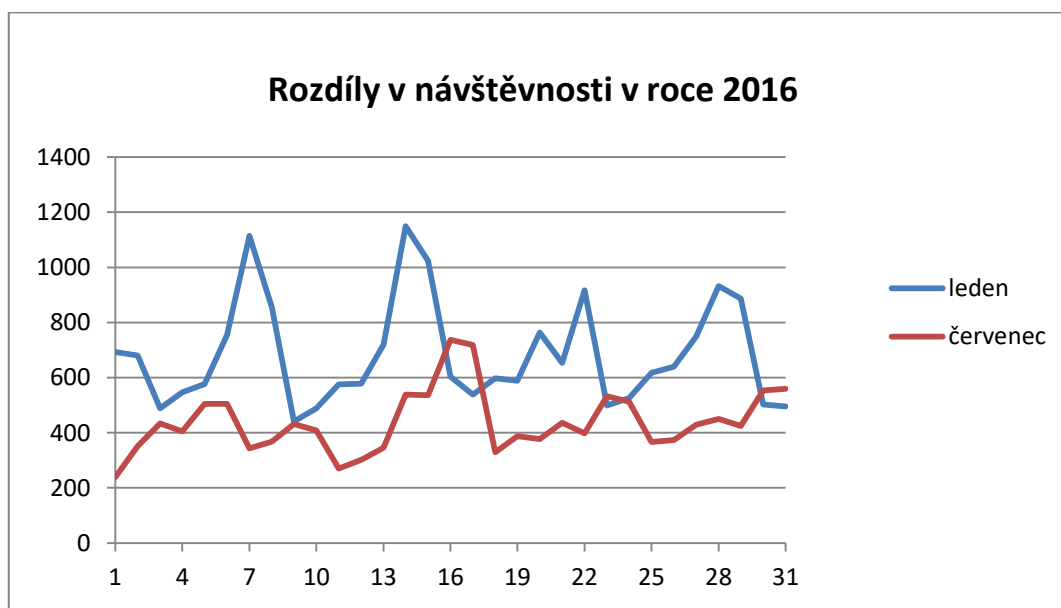


Graf 3: Průměrný počet návštěvníků - červen 2015 až prosinec 2016

Zdroj: vlastní zpracování



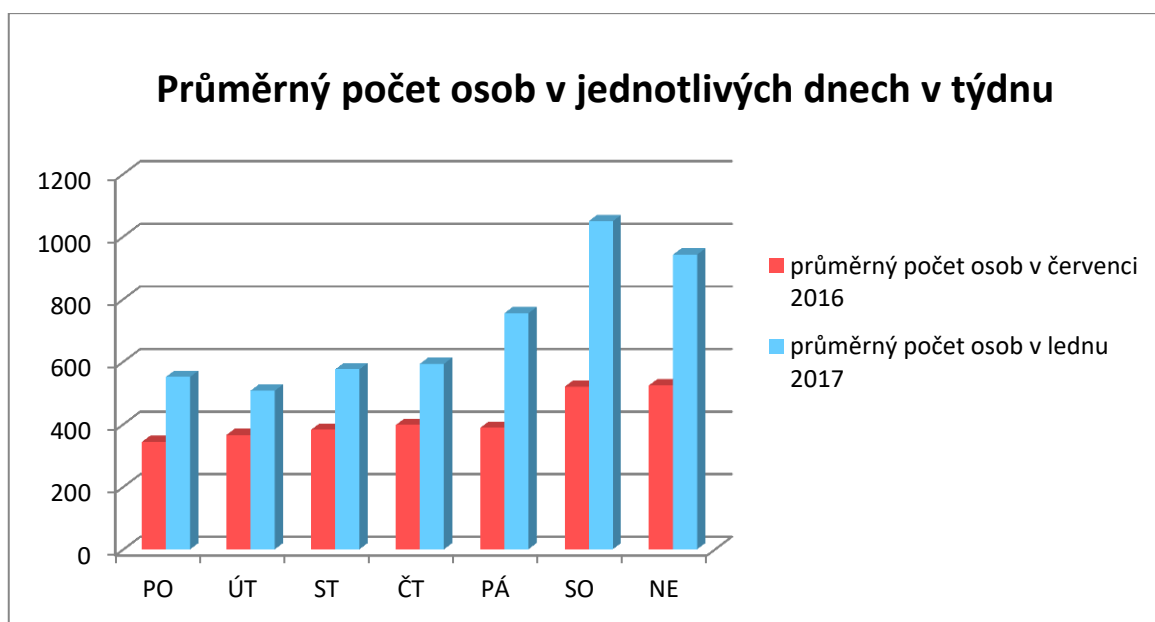
Dalším zajímavým grafem je graf, který ukazuje návštěvnost v jednotlivých měsících roku 2016. Tento graf je uveden v Příloze číslo 4 práce. Údaje vypovídají o návštěvnosti wellness centra vždy o víkendech, kdy jsem údaje za jednotlivé měsíce vždy zprůměrovala, výslednou hodnotu zaokrouhlila na celá čísla a tato hodnota je potom uvedena v grafu. Jsou to tedy hodnoty průměrných návštěvností o víkendech v daných měsících. Z grafu vyplývá, že nejvíce navštěvované jsou zimní a podzimní měsíce. Od ledna do března byla průměrná návštěvnost okolo 900 osob, od března se potom začala snižovat až na zhruba 600 osob. Nejslabšími měsíci jsou letní měsíce, v roce 2016 to byl červen, kdy byla návštěvnost o víkendech průměrně 500 osob. S nástupem školního roku a také postupným ochlazením roste i návštěvnost, kdy se v říjnu dostáváme opět na průměr 900 osob za den a v listopadu hranice překročila dokonce 1 000 osob. Obecně je návštěvnost velmi individuální. Pro lepší představu o rozdílech v návštěvnosti jsem vybrala jeden zimní a jeden letní měsíc, výsledky můžeme vidět v následujícím grafu. Z výsledků je patrné, že mnohem navštěvovanější je wellness centrum právě v zimních měsících.



**Graf 4: Rozdíly v návštěvnosti v roce 2016**

Zdroj: vlastní zpracování

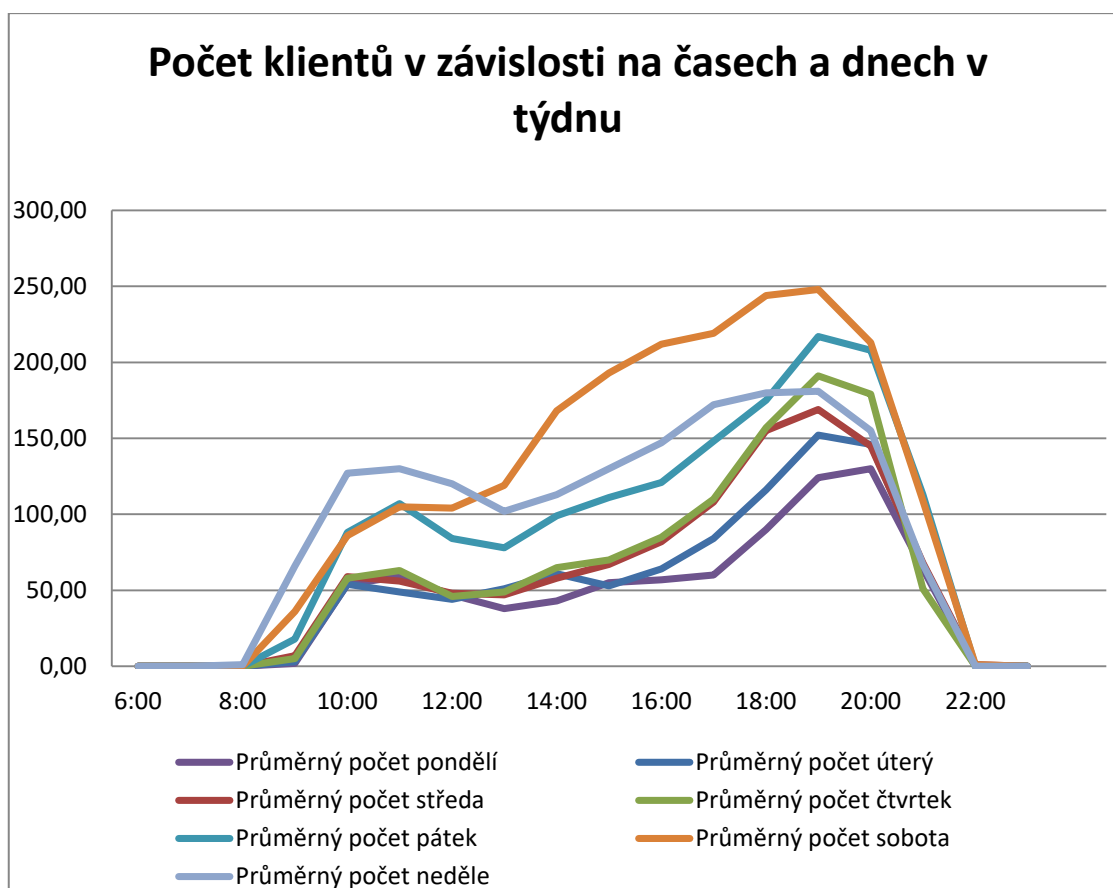
Jak se liší návštěvnost v jednotlivých dnech v týdnu? Podíváme se blíže na leden 2017 a jeho obsazenost, a poté porovnáme s obsazeností v měsíci červenci. Graf opět ukazuje průměrný počet návštěvníků v jednotlivých dnech.



**Graf 5: Průměrný počet osob v jednotlivých dnech v týdnu**

Zdroj: vlastní zpracování

Ve všední dny do 15:00 hodin mohou zákazníci využít zvýhodněné ceny vstupu. Ze statistických údajů vyplývá, že z celkového počtu návštěvníků využívá dopolední vstupy 34 %, zbylých 66 % přichází v odpoledních hodinách. Tento nepoměr se společnost snaží řešit především výhodnějšími cenami vstupů. Počet klientů v závislosti na čase a dnu v týdnu komplexně ukazuje následující graf.



**Graf 6:** Počet klientů v závislosti na časech a dnech v týdnu

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.6 Konkurenceschopnost wellness centra

Konkurence v oblasti wellness služeb a relaxace je poměrně vysoká. Je to dáno především zvyšující se popularitou zdravého životního stylu, jehož je wellness nezbytnou součástí. V Brně a okolí existuje několik konkurenčních relaxačních center, objektivně však můžeme říct, že žádné z nich nedosahuje úrovně wellness centra Infinit Maximus. V čem je pobočka Infinit Maximus jedinečná? Je to dáno především moderními a stylovými architektonickými prvky, komplexností poskytovaných služeb spolu s jejich vysokou kvalitou, dodržování těch nejpřísnějších hygienických pravidel a také vstřícným a ochotným personálem. V následující tabulce jsou hlavní konkurenti stručně charakterizováni.

**Tabulka 6: Hlavní konkurenti wellness centra Infinit Maximus**

	<b>4Comfort</b>	<b>Well. Kuřim</b>	<b>Big1Fitness</b>	<b>Aqualand Moravia</b>	<b>Infinit Lesná</b>
<b>Sauny</b>	6	1	3	24	3
<b>Saunové ceremoniály</b>	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano
<b>Bazén</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Fitness</b>	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano
<b>Solarium</b>	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano
<b>Masáže</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Privátní koupele</b>	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano
<b>Vířivky</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Občerstvení</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Kosmetika</b>	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne
<b>Cena vstupu (2h)</b>	239 - 289 Kč	180 - 220 Kč	250 - 350 Kč	450 - 650 Kč	190 - 235 Kč
<b>Happy hours</b>	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano
<b>Cena dalších služeb</b>	Vysoká	Střední	Střední	Vysoká	Vysoká
<b>Dostupnost (auto)</b>	8 min	20 min	2 min	35 min	10 min
<b>Vstup dětí</b>	Od 11 let	Od 15 let	Od 16 let	Od 15 let	Ano
<b>Otevírací doba</b>	9:00 - 22:00	8:00 - 21:00	9:00 - 21:00	10:00 - 21:00	8:00 - 22:30

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.7 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propojení s hotelem – wellness pobyty</li> <li>• Unikátní designové prvky a moderní prostředí</li> <li>• Milý a ochotný personál</li> <li>• Možnost celoročního provozu – vnitřní i venkovní areál</li> <li>• Provoz wellness centra po celý rok, včetně víkendů a svátků</li> <li>• Vysoká nabídka a kvalita poskytovaných služeb (wellness, masáže apod.)</li> <li>• Kapacita wellness centra</li> <li>• Stálá klientela zákazníků</li> <li>• Vysoké hygienické standardy a čistota</li> <li>• Know-how v oblasti poskytování wellness služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poloha mimo Brno v okrajové části</li> <li>• Vysoká fluktuace zaměstnanců</li> <li>• Vyšší ceny občerstvení</li> <li>• Cenová politika – časté změny cen</li> <li>• Zákaz vstupu osobám nižším než 145cm</li> <li>• Poplatek za nový kus prádla při odcizení</li> <li>• Nedostatečná kapacita bazénového baru</li> <li>• Problematická orientace v areálu</li> <li>• Malá kapacita parkovacích ploch</li> <li>• Špatné internetové připojení</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšující se popularita zdravého životního stylu</li> <li>• Další spolupráce s luxusním hotelem přímo v blízkosti wellness centra</li> <li>• Možnosti modernizace a případné rozšíření prostor</li> <li>• Nové příležitosti marketingové propagace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoké výkyvy v obsazenosti</li> <li>• Vstup konkurenta do odvětví</li> <li>• Sezónnost poptávky</li> <li>• Přísné hygienické normy a standardy</li> </ul>

Obrázek 16: SWOT analýza wellness služeb

Zdroj: vlastní zpracování

Ze SWOT analýzy lze vyvodit mnohé závěry a částečně nastiňuje řešení problémů, se kterými se potýká. Například vysoká nabídka kvalitních služeb a stálá klientela eliminuje dopad hrozby vstupu nového konkurenta do odvětví. Vzhledem k velmi vysokým počátečním nákladům by trvalo, než by konkurent “dohnal” společnost Infinit. Pokud se Infinit zaměří na nové nebo kvalitnější formy propagace, může více eliminovat hrozbu sezónnosti poptávky, a upozornit tak na své služby vhodným způsobem. Vysoké hygienické standardy jsou jak silnou stránkou, tak hrozbou. Sice je údržba provozu a dodržování veškerých hygienických předpisů náročné a nákladné, klienti tuto oblast velmi oceňují a obecně se čím dál více klade na tyto předpisy důraz. Další slabou stránkou je nevyhovující velikost bazénového baru. Pokud se však chopíme příležitosti v podobě modernizace či výstavby nových prostor, a investujeme do rekonstrukce a zvětšení bazénového baru, bude to mít významný vliv jednak na pracovní prostředí a spokojenost zaměstnanců, ale také na spokojenost zákazníka, který svou objednávku dostane dříve.

## 4 Návrhy na zlepšení služeb wellness centra

V následující části se pokusím navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení služeb wellness centra Infinit Maximus. Opatření jsou výsledkem předchozích analýz současného stavu wellness centra. Z těchto analýz vyplynuly určité oblasti, na které by se měla společnost zaměřit, a kde existuje prostor pro zlepšení. Vzhledem ke konkurenci a k rostoucím požadavkům zákazníků je nezbytné, aby wellness poskytoval služby špičkového charakteru.

### 4.1 Návrh na změnu cenové politiky

V analytické části byla uvedena problematika časté změny cen vstupů. V této části bych se zaměřila na zavedení vhodné cenové politiky, jejímž cílem je stabilní výše cen vstupů. Zároveň by tato cenová politika alespoň do určité míry eliminovala výkyvy v obsazenosti a nadměrnou obsazenost o víkendech. Frekvenci změny cen můžeme vidět na následující tabulce.

Tabulka 7: Frekvence změny cen (únor 2016 - únor 2017)

	90 min	120 min	180 min
<b>únor 2016</b>	280 Kč	320 Kč	410 Kč
<b>červenec 2016</b>	295 Kč	335 Kč	420 Kč
<b>leden 2017</b>	310 Kč	360 Kč	430 Kč
<b>únor 2017</b>	315 Kč	375 Kč	445 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Nominální průměrné zdražení od února 2016 do února 2017 bylo 12,74 %. Nyní porovnáme toto zdražení se změnou průměrné mzdy. Nominální změna průměrné mzdy (meziročně) činila 4,2 %. Reálné průměrné zdražení tedy činí  $12,74 \% - 4,2 \% = 8,54 \%$ . Tento údaj říká, že i když se cena vstupu nominálně zvýšila o 12,74 %, vzhledem k růstu mzdy se reálně zdražilo o 8,54 %.[24]

Nyní toto zdražení porovnáme s návštěvností ve sledovaném období únor 2016 až únor 2017. Údaje o návštěvnosti jsou vidět na následující tabulce.

**Tabulka 8: Průměrná obsazenost: únor 2016 až únor 2017**

měsíc	průměrný počet osob
únor	680
březen	657
duben	553
květen	463
červen	387
červenec	428
srpen	516
září	495
říjen	680
listopad	706
prosinec	698
leden	710
únor	758

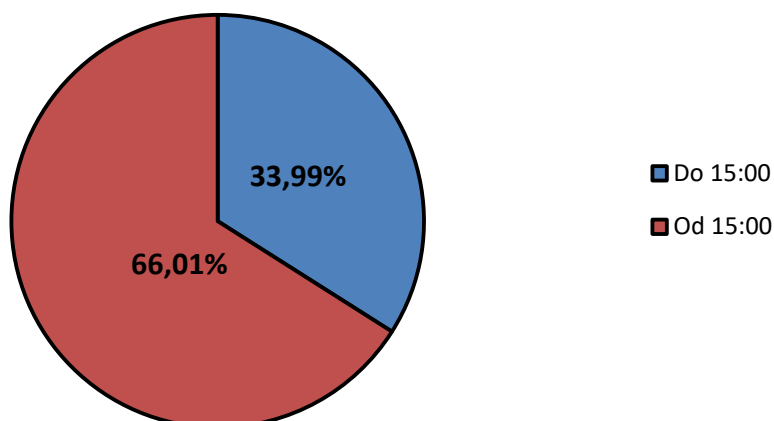
Zdroj: vlastní zpracování

Z údajů o průměrné návštěvnosti vypočítáme meziroční zvýšení návštěvnosti, které bylo 11,47 % ( $((758 / 680) - 1)$ ). Nyní tento údaj porovnáme s reálným průměrným zdražením 8,54 %. Z těchto údajů vyplývá, že i když se reálně zdražilo, přesto rostla i návštěvnost wellness centra. V modelových podmínkách pro výpočet elasticity, kdy na množství má vliv pouze cena, by se jednalo o giffenův paradox, kdy při růstu ceny statku dochází k růstu poptávaného množství. V našich podmínkách však nemá na poptávané množství vliv pouze cena, ale množství dalších faktorů. Mezi hlavní faktory patří například rostoucí povědomí a popularita wellness centra Infinit Maximus, dále časté úpravy, které mají za cíl zpříjemnit zákazníkům návštěvu (např. houpačky v relaxační odpočívárně, rekonstrukce Saunového domu atd.), marketingové aktivity apod. Nicméně z našich údajů lze s vysokou pravděpodobností odhadnout, že se bude jednat o neelastickou poptávku, kdy i přes časté zvyšování ceny nedochází k poklesu návštěvnosti.

Společnost má také zavedené happy hours vždy ve všední dny při příchodu do 15:00 hod. Tyto happy hours mají za cíl zmírnit výkyvy v obsazenosti a motivovat návštěvníky k využití dopoledních vstupů. Ze statistik návštěvnosti (viz graf níže) však vyplývá, že těchto happy hours využívá pouze 33,99 % z celkového počtu návštěvníků.



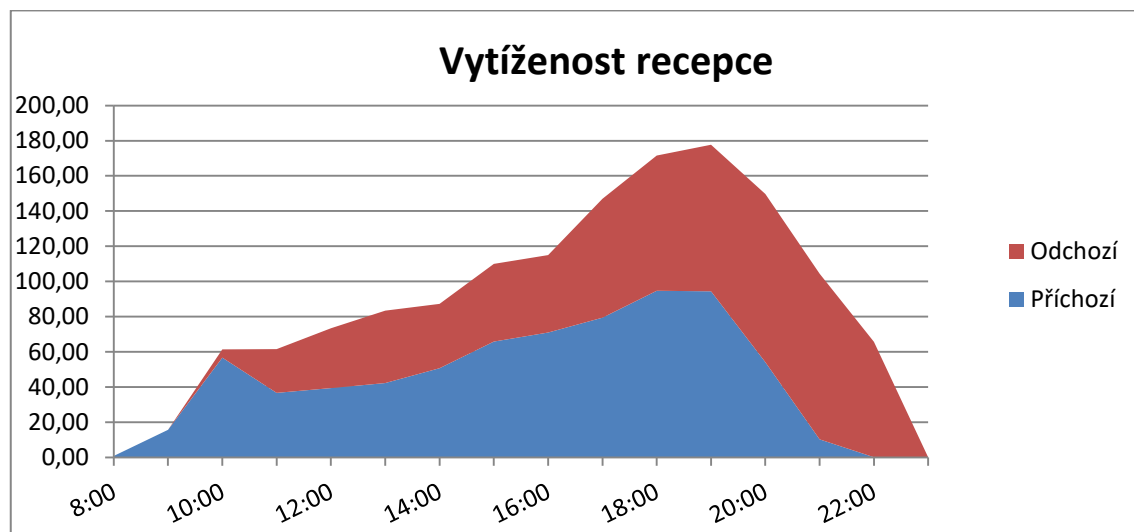
### Poměr příchozích u dopoledních a odpoledních vstupů



Graf 7: Poměr příchozích návštěvníků u dopoledních a odpoledních vstupů

Zdroj: vlastní zpracování

Otázkou tedy je, nakolik je nastavení současných cenových tarifů a samotných happy hours efektivní. Následující graf ukazuje vytíženost recepce, tedy počet příchozích a odchozích návštěvníků dle času v průběhu dne.



Graf 8: Vytíženost recepce

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že nejvyšší počet příchozích a odchozích je mezi 18-19 hod odpoledne. Tato skutečnost je dána faktem, že v té době ještě odchází klienti, kteří přišli na happy hours (do 15:00) a přichází klienti, kteří jsou zaměstnaní a mají po pracovní době. Tím

pádem je v tomto čase recepce přeplněná, a není to příjemné jak pro klienty, tak pro zaměstnance, kteří jsou ve stresu a snaží se klienty obsloužit v co nejkratším čase.

Vzhledem k výše zmíněným skutečnostem je vhodným řešením změna ceníku s ohledem na výkyvy v obsazenosti a vytížení wellness během dne, a také změna časů happy hours. V následující tabulce je uveden stávající ceník (vstup na 120 minut).

**Tabulka 9: Ceník vstupů na 120 minut**

	<b>(po-pá 10:00-15:00)</b>	<b>po-čt (15:00-22:30)</b>	<b>pá (15:00-22:30) + víkend</b>
<b>základní</b>	310 Kč	375 Kč	375 Kč
<b>IK+/Klubová IK</b>	295 Kč	335 Kč	355 Kč
<b>student, senior</b>	280 Kč	375 Kč	375 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vidíme, že základní vstup je zvýhodněn pouze v happy hours při příchodu do 15:00 hod. Vstupné na odpoledne a víkendy je již u základního vstupu stejné. U klientů s členskou kartou vidíme jednak nižší cenu v happy hours, ale také o něco nižší cenu při příchodu ve všední dny odpoledne, víkendy jsou potom za vyšší cenu. Studenti a senioři mohou využít zvýhodněné ceny ve všední dny při příchodu do 14:00 hod. U odpoledních vstupů a o víkendech opět platí plnou cenu stejně jako u základního vstupu. Všechny tyto aspekty jsou zohledněny při úpravě ceníku, jehož návrh můžeme vidět v následující tabulce.

**Tabulka 10: Návrh nového ceníku (vstup na 120 minut)**

	<b>zvýhodněné (po-pá 10:00-14:00)</b>	<b>po-čt (14:00-22:30)</b>	<b>pá (14:00-22:30) + víkend</b>
<b>hotovost</b>	300 Kč	420 Kč	420 Kč
<b>IK+/Klubová IK</b>	280 Kč	370 Kč	400 Kč
<b>student, senior</b>	270 Kč	420 Kč	420 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

První změna se týká změny času happy hours. Vzhledem k vytížení recepce by bylo vhodné, aby společnost stanovila happy hours od 10:00 pouze do 14:00. Klienti by potom odcházeli dříve než kolem 18. hodiny, takže by měli na odchod v šatně i na recepci dostatek prostoru. Naproti tomu příchozí klienti by byli rychle odbaveni, nepotkávali by se s odchozími klienty a recepce by nebyla tolik přeplněná.

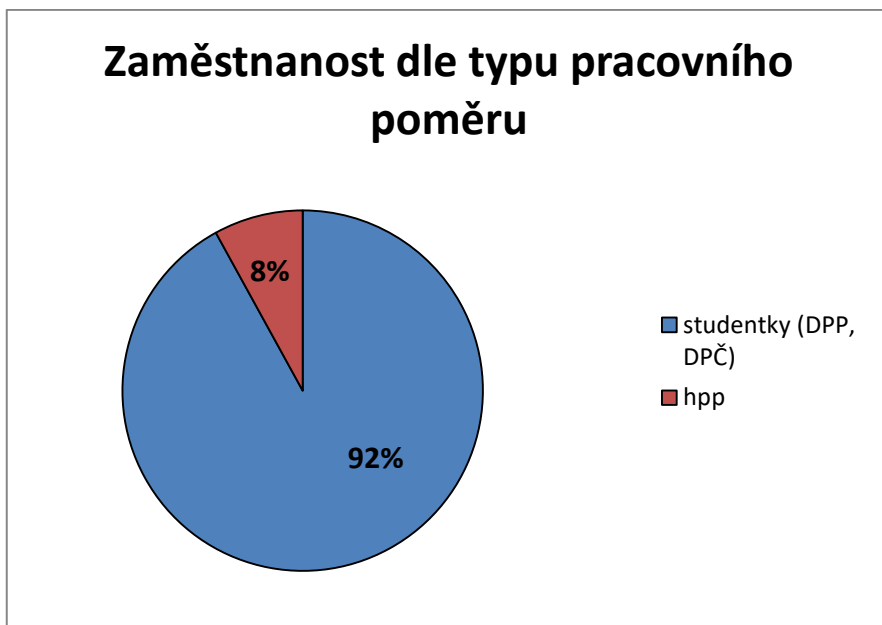
Druhá změna se týká cen u základního vstupu. Jedním ze sledovaných cílů je snížení výkyvů v obsazenosti a s tím související vyšší návštěvnost v happy hours. Motivací je právě snížení ceny, kdy se ze stávající ceny 310 Kč cena sníží na 300 Kč. Naopak se zvýší cena u odpoledních vstupů a o víkendu ze současných 375 Kč na 420 Kč. U klientů se členskou kartou se v happy hours opět sníží cena z 295 Kč na 280 Kč. Při odpoledních vstupech ve všední dny mají tito klienti výhodnější ceny než u základního vstupu, a to 370 Kč. O víkendech jsou také zvýhodněni, znovu však dojde ke zdražení z 355 Kč na 400 Kč. Studenti a senioři mohou využít výhodnějších cen při příchodu do 14:00, cena se změní z 280 Kč na 270 Kč. Odpolední i víkendové vstupky jsou stejné jako u základního vstupu a zdraží se z 375 Kč na 420 Kč. Jaké jsou přínosy tohoto zdražení?

Vzhledem k tomu, že se sníží cena u happy hours, a naopak více zvýší u ostatních cen vstupů, budou zákazníci ještě více motivováni využít vstupů právě v happy hours, což je hlavním cílem celé změny. Tím dojde k lepšímu rozložení zatížení recepce i celého provozu, což pocítí i samotní klienti v tom, že wellness nebude přeplněné a budou mít více prostoru, a to zvláště o víkendech. Klienti totiž budou motivováni využít právě vstupů ve všední dny do 14:00 hod.

Negativem této změny může být úbytek klientů, kteří si takovou vysokou cenu již nebudou moct dovolit. Zároveň však musíme podotknout, že wellness svými službami cílí především na movitější klientelu, pro kterou tato změna ceny nebude tak zásadní. Navíc si hodně klientů stěžovalo, že se ceny mění příliš často. Touto další změnou by sice došlo k výraznému zvýšení ceny vstupu, takto nastavená cenová politika by však již mohla být stabilní a společnost by nemusela cenu tolikrát měnit. Jak již bylo zmíněno výše, poptávka po službách wellness je neelastická, tedy zvýšení ceny povede k růstu tržeb. Nelze přesně říct, že cena má být stanovena přesně na danou hodnotu. Určitě by však mělo dojít ke změně v cenové politice a to ještě větším zvýhodněním ceny v happy hours a naproti tomu zvýšením ceny odpoledne a o víkendech, což bude mít za cíl snížení výkyvů v obsazenosti a snížení obsazenosti o víkendech, kdy když budou mít klienti možnost volby návštěvy wellness centra, mnohem raději zvolí možnost vstupu ve všední dny v happy hours.

## 4.2 Návrh na snížení fluktuace zaměstnanců

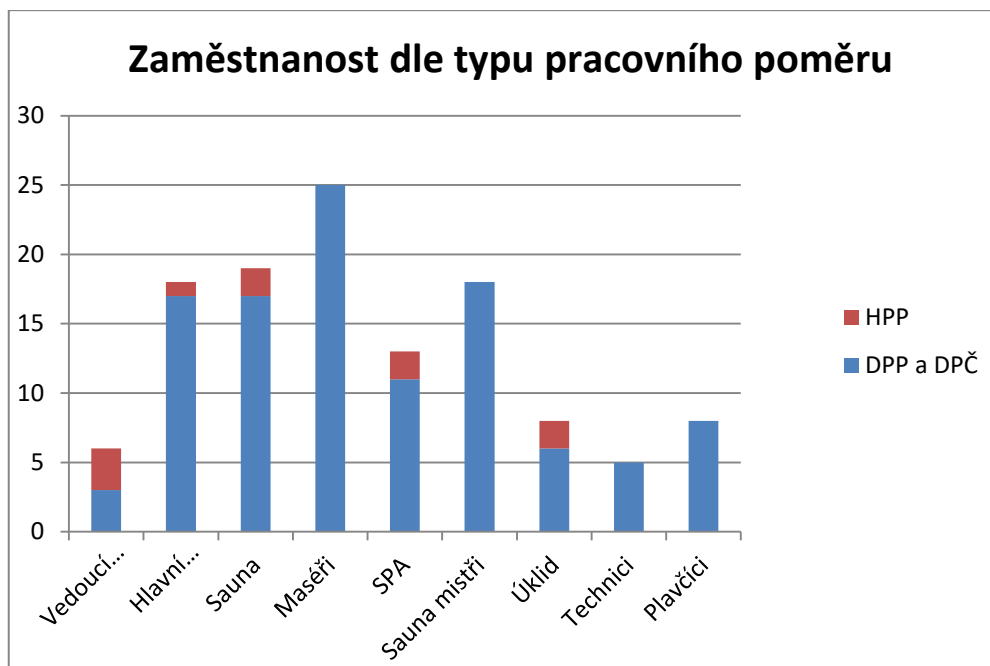
Společnost se potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců. V analytické části byly zmíněny hlavní důvody vysoké fluktuace, a to dojezdová vzdálenost, otevírací doba, nízká nezaměstnanost a organizace směn. Problematika vyšší fluktuace souvisí také s tím, že většina recepčních jsou studentky a tato brigáda je pro ně jen krátkodobý přivýdělek. Poměr brigádníků a recepčních zaměstnaných na hlavní pracovní poměr (hpp) můžeme vidět na následujícím grafu.



Graf 9: Zaměstnanost dle typu pracovního poměru (1)

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu můžeme vidět, že celých 92 % zaměstnanců tvoří brigádníci a pouze 8 % je zaměstnaných na hpp. Konkrétní poměr zaměstnanců na hpp a na dohodu ukazuje následující graf.



**Graf 10: Zaměstnanost dle typu pracovního poměru (2)**

Zdroj: vlastní zpracování

Z obou předchozích grafů tedy jasně vidíme, že převážnou většinu zaměstnanců tvoří brigádníci.

### **Problematika vysoké fluktuace**

Pracovníci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr tvoří ve společnosti stabilní prvek. Tato práce pro ně není pouze přivýdělek, ale zdrojem příjmů, a proto se k ní také staví zodpovědně. To neznamená, že by recepční zaměstnané na dohodu (DPP, DPČ) byly nezodpovědné a práce si nevážily. Pro ně však tato práce pouhým přivýdělkem při studiu je, a studium je pro ně na prvním místě. Studiu také přizpůsobují svoje časové možnosti s ohledem na množství směn, které jsou schopny odpracovat. Některé brigádnice po chvíli zjistí, že jak na studium, tak na práci jim nezbyvá dostatek času a po krátké době podávají výpověď. Některé z nich odjíždí studijně do zahraničí nebo dostanou práci či praxi přímo ve svém oboru a také ze společnosti odcházejí. Proto i pro provozní manažerky bývá často problematické a náročné zkoordinovat požadavky brigádníků z hlediska jejich časových možností a zajistit po personální stránce provoz wellness centra.

Dalším nákladem je potom samotný proces přijímání a zaškolování pracovníků. Pokud brigádník odejde, musí se za něj v co nejkratší době sehnat náhrada, což s sebou přináší

nutnost organizace pracovních pohovorů. Pracovní pohovor má dvě kola. Pokud je pracovník přijat, čeká ho školení, které je časově poměrně náročné, a to jak pro nového zaměstnance, tak pro pracovníky společnosti, kteří ho zaškolují. Nějakou dobu také trvá, než si nový zaměstnanec na pracovní prostředí zvykne a je schopen samostatně pracovat bez asistence ostatních.

Brigádník zaměstnaný na dohodu také může v podstatě okamžitě ukončit pracovní poměr, naproti tomu zaměstnanec na hpp je vázán určitou výpovědní lhůtou, během které má společnost čas situaci řešit a zajistit si za odchozího pracovníka náhradu.

### **Příčiny vysoké fluktuace**

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že fluktuace u brigádníků je vysoká. A i když jsou určitým stabilním prvkem pracovníci na hpp, bohužel se často stává, že i oni dávají po krátké době výpověď. Jaké jsou jejich důvody?

Jedním z nich je *organizace směn*, která je nastavená tak, že jim nezbývá příliš volného času. Pracují na ranní a odpolední týden. Ranní směny jsou od 8:00 hod do 16:00 hod, odpolední týden je časově od 12:00 do 21:00, někdy 14:45 až 22:30. Kromě toho mají každý druhý víkend pracovní. Wellness je v provozu po celý rok včetně víkendů a svátků, a jediný den, kdy je zavřeno, je Štědrý den.

Dalším důvodem je *špatná dopravní dostupnost*, a to převážně ve večerních/nočních hodinách. Wellness centrum má zavírací dobu ve 22:30, ale to je teprve čas, kdy zákazníci odchází z areálu do šaten. V šatnách také zákazníci stráví nějaký čas, až potom mohou recepční uklízet recepci. Poslední shuttle bus odjíždí ve 23:15 hod, který je zvláště při vyšší obsazenosti a pozdějším odchodům zákazníků problematické stihnout. Jiný spoj není. I pokud recepční stihne tento poslední shuttle bus, než se dostane domů, bývá často po půlnoci. Jednoduše můžeme říci, že dojezdová vzdálenost je velmi problematická a problematické je poté i dostat se v rámci možností rozumně domů.

Také oblast *finančního ohodnocení* není příliš přívětivá. Průměrně si recepční na hpp vydělá okolo 18 000 Kč hrubého. Velikost průměrné mzdy dosahuje hodnoty 27 589 Kč. [24] Z toho vyplývá, že velikost mzdy je podprůměrná. Recepční na dohodu si přitom vydělají 100 Kč/hod, stejného ohodnocení se dostává i zaměstnancům na hpp, což není odpovídajícím ohodnocením. I když se nejedná o práci, která by vyžadovala

odbornost nebo speciální vzdělání, je tato práce na druhou stranu především psychicky, někdy i fyzicky náročná, a rozhodně ne podřadná. Přívětivý a milý personál je stěžejním prvkem úspěšného fungování celého provozu.

Zaměstnanci na hpp také nemají takové *možnosti kariérního růstu*. Jsou to mladí lidé, kteří se v životě chtějí realizovat a někam posunout, a určitě si nepředstavují, že budou po celý život za pultem recepce. I když se jedná o příjemnou práci v pěkném pracovním prostředí, časem se z ní stane stereotyp, což vede k touze po změně a novým znalostem a zkušenostem. Tito mladí lidé také často mají vysokoškolské vzdělání, a s tímto titulem nepředpokládají, že zůstanou pracovat na recepci se mzdou 18 000 Kč hrubého měsíčně. Jejich ambice jsou vyšší.

### **Návrhy na zmírnění fluktuace zaměstnanců**

Zmírnit fluktuaci u brigádníků jde poměrně obtížně. Společnost musí počítat s tím, že se opravdu jedná o studentky, pro které je úspěšné absolvování studia na prvním místě. Také musíme brát v úvahu, že se budou chtít realizovat především ve svém oboru studia a pokud budou mít takovou příležitost již při studiu, určitě jí využijí. Finanční ohodnocení 100 Kč/hod je odpovídající.

Vzhledem k tomu, že fluktuaci brigádníků lze obtížně ovlivnit, společnost by se měla zaměřit na stabilní prvky společnosti, což jsou zaměstnanci na hpp. Těch je ve firmě nedostatek, společnost by tedy měla zvýšit jejich počet a při pracovních pohovorech cílit především na zaměstnávání pracovníků na hlavní pracovní poměr. S tím souvisí i odpovídající motivace, protože v současné době i pracovníci na hpp často odcházejí. V současné době pracuje ve wellness centru celkem 10 pracovníků na hpp. Dle mého názoru by se tento počet měl navýšit na 14, jak uvádí následující tabulka.

Tabulka 11: Návrh na zvýšení počtu pracovníků na hpp

Pozice	HPP nyní	HPP změna
Vedoucí směny	3	3
Hlavní recepce	1	3
Sauna	2	3
Maséři		
SPA	2	3
Sauna mistři	0	
Úklid	2	2
Technici	0	
Plavčíci	0	
Suma	10	14

Zdroj: vlastní zpracování

Jak by tedy společnost měla motivovat pracovníky, aby nastoupili na hpp?

První oblastí je motivační *zvýšení platu* po určité odpracované době, např. po půl roce, po roce atd. Takové navýšení mzdy motivuje zaměstnance k tomu, aby v práci zůstali i nadále, protože za svou práci budou v budoucnu ještě lépe ohodnoceni. Návrhem je tedy motivační ohodnocení po odpracované době, tedy po půl roce o 1 000 Kč, a po roce o dalších 1 000 Kč.

Na čem by dále společnost měla určitě zapracovat, jsou *benefity*. Každý pracovník dostává měsíčně určitou částku, kterou může využít na služby na pobočkách Infinit. Tato částka poměrně odpovídá počtu odpracovaných hodin. Tento typ benefitu však není úplně vhodnou formou nefinančního ohodnocení pracovníka. Pracovním prostředím zaměstnance je areál wellness, a jít odpočívat „do práce“ většinu zaměstnanců tolik neláká. Pokud už mají ten den volno, nechtějí jet znovu do wellness, ale chtějí se odreagovat jinak. Proto by byly vhodné zahrnout i jiné formy benefitů/odměn. Z výzkumů společnosti Gallup vyplývá, že spokojení a motivování zaměstnanci přinesou až o 65 % nižší fluktuaci, proto je důležité věnovat této oblasti značnou pozornost. [25]

Jednou z vhodných cest by mohla být spolupráce se společností Sodexo Benefits. Tato společnost nabízí řadu zaměstnaneckých benefitů, včetně elektronických a papírových stravenek, volnočasových poukázek a benefitů, dárkových poukazů apod. Vzhledem



k tomu, že pracovníci jsou mladí lidé, vhodnou formou benefitu je poukázka na nějakou volnočasovou aktivitu, jako např. na sport, kulturu apod. Mezi hlavní výhody poukázek na volnočasové aktivity patří:

- Zaměstnanci budou efektivněji pracovat, protože díky poukázkám pro volný čas budou moct lépe vyvážit svůj pracovní a osobní život a načerpat energii pro svůj další rozvoj.
- Společnost i její zaměstnanci ušetří díky daňovému zvýhodnění poukázek pro volný čas. Investice do zaměstnanců v porovnání s finanční odměnou je o třetinu výhodnější.
- Zaměstnanci si budou moct vybrat z více než 10 000 různých aktivit přesně podle svých představ.

Následující tabulka ukazuje výhodnost poukázek pro volný čas.

**Tabulka 12: Výhodnost poukázek pro volný čas (pohled zaměstnance)**

	<b>Mzda</b>	<b>Mzda + peněžní odměna</b>	<b>Mzda + poukázky</b>
<b>Hodnota finanční odměny/poukázky</b>		700	700
<b>Hrubá mzda</b>	18 000 Kč	18 700 Kč	18 000 Kč
<b>SP 6,5 %</b>	1 170 Kč	1 216 Kč	1 170 Kč
<b>ZP 4,5 %</b>	810 Kč	842 Kč	810 Kč
<b>SP 25 % - zaměstnavatel</b>	4 500 Kč	4 675 Kč	4 500 Kč
<b>ZP 9 % - zaměstnavatel</b>	1 620 Kč	1 683 Kč	1 620 Kč
<b>Základ daně</b>	24 120 Kč	25 058 Kč	24 120 Kč
<b>Zálohová daň</b>	3 618 Kč	3 759 Kč	3 618 Kč
<b>Sleva na dani</b>	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
<b>Čistá mzda</b>	14 472 Kč	14 954 Kč	15 172 Kč
<b>Skutečný užitek zaměstnance</b>		<b>482 Kč</b>	<b>700 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce tedy vidíme rozdíl ve výhodnosti obou variant při hrubé mzdě 18 000 Kč. Pokud tedy porovnáme výhodnost varianty, kdy by zaměstnanec pouze dostal přidáno 700 Kč, přineslo by mu to navíc užitek 482 Kč. Pokud by však společnost využila možnost benefitu formou poukazu v hodnotě 700 Kč, zaměstnanci by to přineslo užitek ve stejné výši, tedy 700 Kč. Z toho vyplývá, že forma ohodnocení zaměstnance pomocí poukázky v hodnotě je výhodnější. Reálný příjem zaměstnance je vyšší o 45,14 %.

Následující tabulka uvádí výhodnost stejné varianty z pohledu zaměstnavatele.

Tabulka 13: Výhodnost poukázek pro volný čas (pohled zaměstnavatele)

	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
<b>Hodnota finanční odměny/poukázky</b>		700	700
<b>Hrubá mzda</b>	18 000 Kč	19 016 Kč	18 000 Kč
<b>SP 6,5 %</b>	1 170 Kč	1 236 Kč	1 170 Kč
<b>ZP 4,5 %</b>	810 Kč	856 Kč	810 Kč
<b>SP 25 % - zaměstnavatel</b>	4 500 Kč	4 754 Kč	4 500 Kč
<b>ZP 9 % - zaměstnavatel</b>	1 620 Kč	1 711 Kč	1 620 Kč
<b>Základ daně</b>	24 120 Kč	25 481 Kč	24 120 Kč
<b>Zálohová daň</b>	3 618 Kč	3 822 Kč	3 618 Kč
<b>Sleva na dani</b>	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
<b>Čistá mzda</b>	14 472 Kč	15 172 Kč	15 172 Kč
<b>Navýšení nákladů na 1 zaměstnance</b>		<b>1 361 Kč</b>	<b>864 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z této tabulky vidíme, že pro zaměstnavatele je navýšení nákladů na jednoho zaměstnance při navýšení mzdy o peněžní odměnu 700 Kč ve výši 1 361 Kč. V případě využití poukazu v hodnotě 700 Kč je navýšení nákladů pouze 864 Kč. Při celkovém počtu 14 pracovníků na hpp jsou náklady na mzdu + peněžní odměnu ve výši 19 060 Kč, náklady spojené se mzdou a poukazem v hodnotě ve výši 12 099 Kč.

Závěrem tedy můžeme říci, že jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance je tato forma benefitu velmi výhodná, a vyplatí se do ní investovat.

Další vhodnou formou benefitu je tzv. Multisport karta, kterou může zaměstnanec získat pouze přes svého zaměstnavatele prostřednictvím firmy MultiSport Benefit, s.r.o.. Karta Multisport zaměstnance opravňuje ke vstupu do sportovních a relaxačních zařízení po celé České republice. Výši ceny této karty ovlivňuje mnoho faktorů, nejčastější modely financování jsou takové, že buď je celá částka hrazena zaměstnavatelem, nebo jsou náklady rozděleny mezi zaměstnance a zaměstnavatele v poměru 50:50. Problematika rozdělení nákladů již záleží na firemní politice. Mezi hlavní výhody Multisport karty můžeme zařadit:

- Široká nabídka sportovních a relaxačních zařízení;
- Možnost každodenního využití služeb;

- Sport a relaxace působí blahodárně na lidský organismus a mají vliv na zdraví a celkovou pohodu jednotlivce;
- Nepeněžní forma plnění je výhodnější alternativou než navyšování mezd z důvodu daňového zvýhodnění benefitu na straně firmy. Benefit také funguje jako nezdanitelná část příjmu zaměstnance;
- Smlouva se uzavírá vždy s měsíční výpovědní lhůtou, od smlouvy lze kdykoliv odstoupit. [23]

Benefity jsou tedy velmi vhodným způsobem, jak ocenit své zaměstnance a navíc to přináší výhodu oběma stranám.

### **Důsledky zvýšení počtu pracovníků na hpp**

Jedním z hlavních důsledků je snížení fluktuace pracovníků. Zvýšením mzdy za odpracovanou dobu spolu s využitím spolupráce s benefičními společnostmi budou celkově zaměstnanci spokojenější, a tím pádem budou více motivováni v zaměstnání setrvat. Zaměstnanci na hpp částečně nahradí brigádníky, kterých již nebude tolik potřeba. Tím, že se sníží jejich počet, sníží se taky jejich fluktuace a na jejich místo ve větší části nastoupí právě stabilnější pracovníci.

Provozní manažerky také nebudou mít tolik starostí s organizací směn, protože pracovní doba zaměstnanců na hpp bude pevně daná. Volné směny potom budou vykrývat brigádnice, kterých již nebude tolik, takže nebude tolik problémů s koordinací jejich směn. S tím také souvisí nižší potřeba organizace pracovních pohovorů, snížení doby školení a další problematika spojená se zaškolováním nových pracovníků.

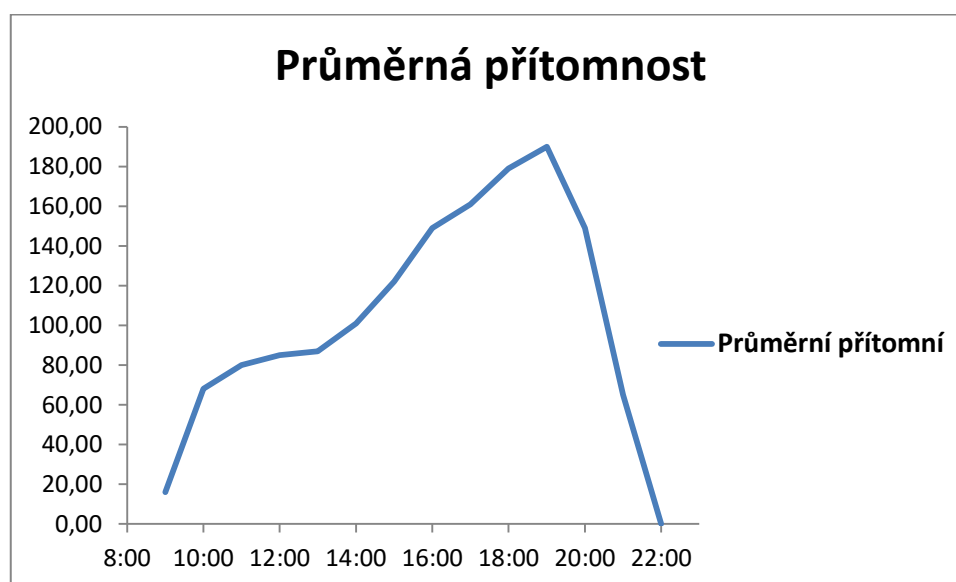
Klienti budou také spokojenější, protože je budou vždy obsluhovat především zkušení zaměstnanci, kteří jim budou moci bez problému zodpovědět veškeré dotazy na základě svých zkušeností.

### 4.3 Návrhy na zlepšení poskytovaných služeb

#### Skříňky na ručníky/prostěradla

Mezi nejčastější problémy patří stížnosti zákazníků na odcizení ručníků nebo prostěradel v průběhu návštěvy, a následná nutnost uhradit za nový kus částku 15 Kč. S tímto problémem se wellness potýká už velmi dlouho, zatím se však nepodařilo nalézt vhodné řešení.

Tímto řešením by však mohlo být možnost uzamčení skříňky s ručníkem či prostěradlem přímo v areálu, nejenom v šatně. K tomu slouží tzv. elektronické zámky šatních skříňek, kterých již wellness využívá. Zákazník čipem uzamkne jakoukoliv volnou skříňku. Každému čipu však v současné době přísluší pouze jedna skříňka. Nyní by však měl zákazník možnost uzamknout čipem jednak skříňku v šatně, ale také přímo v areálu, takže by měl jistotu, že mu prádlo nebo plavky nikdo neodcizí. Cena elektronického zámku šatní skříňky se pohybuje od 850 Kč bez DPH za kus. [20] Vzhledem k návštěvnosti (viz graf níže) by bylo vhodné instalovat těchto zámků minimálně 100 kusů. Polovina by byla umístěna v saunové části, druhá polovina v bazénové části. Část současných otevřených skříňek by tedy nahradily uzamykatelné, zbylé by zůstaly otevřené. Klienti by tedy měli možnost si svoje prádlo do skříňky uzamknout a eliminovaly by se tak případné problémy s odcizením. A pokud si zákazník nebude chtít své věci zamykat, může využít stávajících otevřených skříňek.



Graf 11: Průměrná přítomnost návštěvníků

Zdroj: vlastní zpracování

### **Zvětšení bazénového baru**

V současné době je velikost bazénového baru nevyhovující a bylo by vhodné jeho prostory rozšířit. Bylo by potřeba rozšířit jednak skladové prostory a jednak prostory pro samotnou manipulaci a pohyb za barem. Zvětšení prostoru za barem by jistě přispělo ke zvýšení spokojenosti zákazníků, protože by se urychlila příprava objednávek. Také pro recepční by byla práce za větším barem příjemnější, protože by si nezavazely, každá by měla svůj prostor pro práci a každá by tak pracovala efektivněji. Zároveň by se zvětšil prostor pro odkládací a skladovací plochy.

Jiným řešením by mohla být výstavba úplně nového baru, tzv. „vodního baru“. Jednalo by se bar, který by byl umístěný přímo v bazénu a klienti by si tak pouze připlavali k baru, objednali si a přímo na baru ve vodě by mohli také nápoj zkonsumovat. Tímto by se Infinit inspiroval konkurencí, a to konkrétně Aqualandem Moravia, kde tento bar (viz obrázek níže) velmi úspěšně funguje. Vodní bar by nabízel pouze alkoholické míchané nápoje a limonády. Zbylá nabídka by byla k dispozici na stávajícím baru. Tím by se rozprostřela nabídka a také by se částečně ulevilo stávajícímu baru. Kalkulace celkových nákladů a samotný stavební projekt je však obsáhlá problematika, která je určena spíše projektovému manažerovi a konkrétní stavební firmě.



Obrázek 17: Vodní bar v Aqualandu Moravia

Zdroj: [www.aqualand-moravia.cz](http://www.aqualand-moravia.cz)

### **Čtečka čárových kódů**

V současné době je nezbytné, aby klienti, kteří chtějí využít vstupu na svou Infinit kartu+ nebo jakoukoliv členskou kartu, měli tuto kartu fyzicky u sebe. Nelze dohledat klienta podle jména a pouze na základě toho mu načíst vstup. Také není možné načíst tuto kartu z mobilního zařízení pomocí čárového kódu. Stále větší množství klientů však svoje karty již do mobilního zařízení načtené má a využívají jich ve spoustě prodejen a v konkurenčních společnostech. Bylo by tedy vhodné, aby se tímto trendem řídila i společnost Infinit Maximus a tuto čtečku si zajistila. Příkladem vhodné čtečky je například Datalogic Quickscan QD2430 (viz obrázek níže), jejíž cena je 3 501 Kč s DPH. [21] Na hlavní recepci i na spa recepci je k dispozici celkem 8 počítačů a každý z nich má svou čtečku karet. Není nutné, aby každou stávající čtečku nahradila čtečka schopná snímat čárového kódy z displeje mobilního zařízení. Bude naprosto dostačující, když na každé z recepcí bude k dispozici jeden model této čtečky, aby případný klient s kartou načtenou v mobilním zařízení mohl svoji kartu případně použít. Zvýší se tak celková úroveň poskytovaných služeb a budou tak uspokojeni i náročnější zákazníci.



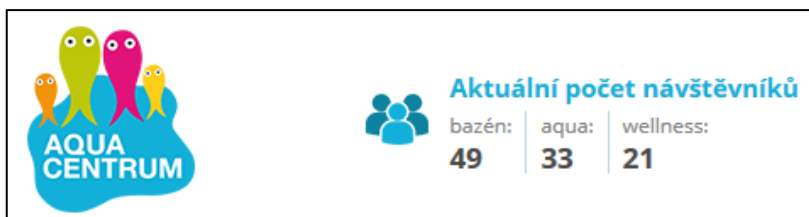
Obrázek 18: 2D čtečka čárových kódů Datalogic Quickscan QD2430

Zdroj: [www.heureka.cz](http://www.heureka.cz)

### **Online obsazenost**

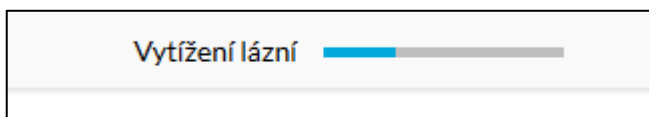
Společnost se potýká s velkými výkyvy v obsazenosti. Klienti se často ptají, kdy je nejvhodnější přijít, aby ve wellness nebylo tolik lidí. Při příjezdu je také často překvapí přeplněnost parkoviště a oprávněně předpokládají, že je ve wellness plno a někdy je to i od návštěvy odradí. Obsazenost parkoviště však není ukazatelem obsazenosti wellness.

Většinu parkovacích míst totiž zaujímají hoteloví hosté či veřejnost. Vhodným řešením by bylo umístit online ukazatel obsazenosti na webové stránky společnosti Infinit. Klienti by si tedy mohli předem zjistit aktuální obsazenost a na základě toho se rozhodnout, zda wellness navštíví. Tím by se mohly eliminovat i výkyvy v obsazenosti a částečně by se tak vyrovnala. Aktuální obsazenost by tedy byla umístěna přímo na webových stránkách přímo na úvodní straně. Společnost se může inspirovat konkurencí, jak je vidět na obrázcích níže. Některé společnosti zveřejňují přímo konkrétní počet návštěvníků, jiné uvádí pouze procentuální obsazení. V každém případě má z těchto údajů zákazník aktuální přehled o situaci a může se lépe rozhodnout.



Obrázek 19: Online obsazenost u konkurence (1)

Zdroj: [www.aquapce.cz](http://www.aquapce.cz)



Obrázek 20: Online obsazenost u konkurence (2)

Zdroj: [www.therme-laa.at](http://www.therme-laa.at)



Obrázek 21: Online obsazenost u konkurence (3)

Zdroj: [www.termaly-losiny.cz](http://www.termaly-losiny.cz)

### **Tištění poukazů**

Pokud chce klient využít při příchodu poukaz, musí se jednat o originál, který musí mít fyzicky u sebe, a to ať už se jedná přímo o dárkový poukaz zakoupený na pobočce nebo vytištěný poukaz zakoupený v e-shopu, který klient obdrží na email. Nestačí tedy pouze nadiktovat kód poukazu, pro využití poukazu je nutný originál. Pouze s kódem klient poukaz využít nesmí. U většiny konkurenčních podniků však dnes stačí, aby klient nadiktoval kód, a služba mu je bez problému poskytnuta. Někteří se stejným očekáváním přijdou i do Infinitu a předpokládají stejný postup. Pak je ale překvapí, že poukaz je nutné fyzicky mít, a že jej jinak nemohou využít. Následuje složité vysvětlování, proč takovou formou poukaz recepční nepřijme, a klienti odchází zklamání. Přitom je možné, aby recepční kód zadala přímo do systému a poukaz by byl brán jako využitý, aniž by bylo nutné jej mít fyzicky. Každý další pokus využít již zadaný poukaz by byl oznámen jako neúspěšný, protože by byl v systému označen jako využitý. Řešením je tedy to, že by společnost poukazy přijímala v jakýchkoli formách, jak fyzicky, vytištěné, ale také pouhým nadiktováním číselného kódu poukazu.

## **4.4 Návrh na zlepšení doplňkových služeb**

### **Hotelový shuttle bus**

Hotelový shuttle bus slouží k dopravě klientů do hotelu nebo wellness a jezdí na trase Přístaviště – Hotel Maximus Resort a zpět. Má daný jízdní řád, který řidiči přesně dodržují. Služeb tohoto shuttle busu využívají především zákazníci wellness centra a někteří zaměstnanci. Většinu zákazníků využívajících shuttle bus tvoří starší lidé, kteří často při čekání odpočívají na lavičce. Lavička je sice umístěna na zastávce Přístaviště; na zastávce u hotelu Maximus však lavička úplně chybí. Podnět na umístění lavičky byl navrhnut i ze strany konkrétních klientů, kteří by jej rádi uvítali. Bylo by tedy ohleduplné alespoň jednu lavičku na zastávku umístit, aby si mohli starší lidé při čekání na lavičce odpočinout. Časové intervaly mezi odjezdy busu jsou vždy minimálně 20 minut, což je dlouhá doba. Cena lavičky (viz obrázek níže) je 2 744 Kč bez DPH. [27]





Obrázek 22: Lavička

Zdroj: [www.vakomobiliar.cz](http://www.vakomobiliar.cz)

### **Parkovací plochy**

Hotel Infinit Maximus disponuje celkem 250-ti parkovacími plochami a jsou určena jak pro ubytované hotelové hosty, tak pro návštěvníky wellness centra. Parkovací místa na této ploše jsou bezplatná. Otázkou však je, zda jsou dostačující. Pro kapacitu hotelu a wellness centra dostačující jsou. Problémem však je, že nejsou využívána pouze zákazníci hotelu či wellness, ale do velké míry i veřejností. Především v letních měsících, ale i v zimě v „bruslařské sezóně“ využívá tato místa široká veřejnost, a velmi často se stane, že samotní zákazníci potom nemají kde zaparkovat. Když má potom klient rezervaci na nějaký konkrétní čas, dochází ke zpožděním, protože musí velmi složitě hledat parkovací místo.

Návrhem na řešení tohoto problému je instalace tzv. automatického parkovacího systému (viz obrázek níže). Tento systém se skládá z automaticky řízeného vjezdu a výjezdu a je doplněn o bezobslužnou platbu za parkování. Uhradit částku za parkování by však klient mohl na recepci wellness nebo hotelu. Pro hotelové hosty a zákazníky wellness centra by bylo parkování zdarma. Pro veřejnost by však byly stanoveny určité cenové tarify dle stráveného času, toto opatření by alespoň do jisté míry eliminovalo nadměrné využívání parkovacích míst veřejností.

Náklady na pořízení parkovacího systému jsou stanovovány individuálně dle potřeb konkrétního klienta. V našem případě by se cena skládala z cen za vjezdový/výjezdový terminál (78 000 Kč bez DPH za každý z nich). [17]



**Obrázek 23: Příklad automatického parkovacího systému**

Zdroj: [www.automaticgatesystems.com](http://www.automaticgatesystems.com)

## 5 Vyhodnocení návrhů

Pro realizaci jednotlivých opatření je potřeba vypracovat rozpočet nákladů a s nimi souvisejících přínosů.

### 5.1 Náklady na jednotlivé návrhy

#### a) Náklady na změnu ceníku

Samotným nákladem na změnu ceníku tvoří náklady na tisk nových ceníků. Těch by firma objednala od dodavatele celkem 2 000 kusů. Náklady na tisk jsou následující:

- Cena za 1 kus (formát A6, skládaný, oboustranný, barevný) = 1,125 Kč/kus
- Cena za 2 000 kusů =  $2\,000 \cdot 1,125 = 2\,250$  Kč

Náklady na tisk nových ceníků jsou celkem **2 250 Kč**.

#### b) Náklady na navýšení počtu zaměstnanců na hpp

V současné době společnost zaměstnává 10 zaměstnanců na hpp, zbytek jsou brigádníci. Následující tabulka vyčísluje náklady na navýšení počtu zaměstnanců na hlavním pracovním poměru na 14 osob.

Tabulka 14: Měsíční náklady na navýšení počtu zaměstnanců (hpp)

Náklady na zaměstnance (hpp)/měs.	10 zaměstnanců	14 zaměstnanců
Hrubá mzda	18 000 Kč	18 000 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	4500	4 500 Kč
ZP - 9 % zaměstnavatel	1620	1 620 Kč
Celkem náklady na 1 zaměstnance	24 120 Kč	24 120 Kč
Celkem náklady na všechny zaměstnance	241 200 Kč	337 680 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové navýšení nákladů:  $337\,680 - 241\,200 = 96\,480$  Kč/měs.

Společnost Infnit také zaměstnává celkem 110 brigádníků. Brigádník si vydělá průměrně 9 000 Kč. Náklady na brigádníky činí celkem  $110 \cdot 9\,000 = 990\,000$  Kč/měs. Pokud však firma navýší počet zaměstnanců na hpp, nebude již tolik potřeba brigádníků. Zaměstnanec i brigádník jsou ohodnoceni 100Kč/hod. Zaměstnanec na hpp si vydělá měsíčně průměrně 18 000 Kč, brigádník 9 000 Kč, tedy polovinu. Z toho vyplývá, že při navýšení počtu zaměstnanců na hpp o 4, může firma snížit počet brigádníků o 8 osob. Počet brigádníků se tedy sníží o 8 osob. Zaměstnanec na hpp

zastane práci za 2 brigádníky. Úspora nákladů na těchto 8 brigádnících je:  $8 \cdot 9\,000 =$   
**72 000 Kč/měs.**

Z těchto údajů můžeme nyní vypočítat výši celkových nákladů na navýšení  
zaměstnanců na hpp, tedy  $96\,480 - 72\,000 =$  **24 480 Kč/měs.**

### **c) Náklady na motivační ohodnocení zaměstnanců na hpp**

V návrhové části bylo doporučeno, aby zaměstnanci na hpp byli více motivováni  
pomocí navyšování mezd po určité odpracované době. Jako doporučení uvádím zvýšení  
hrubé mzdy po odpracování zkušební doby o 1 000 Kč, po 6 měsících od nástupu také o  
1 000 Kč, a následně po roce další zvýšení o 1 000 Kč. Náklady na takové změny jsou  
uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 15: Měsíční náklady na motivační ohodnocení zaměstnanců**

<b>Náklady na zaměstnance/měs.</b>	<b>Výchozí stav</b>	<b>po 3 měsících</b>	<b>po 6 měsících</b>	<b>po roce</b>
<b>Počet zaměstnanců</b>	14	14	14	14
<b>Hrubá mzda</b>	18 000 Kč	19 000 Kč	20 000 Kč	21 000
<b>SP 25 % - zaměstnavatel</b>	4 500 Kč	4 750 Kč	5 000 Kč	5 250
<b>ZP - 9 % zaměstnavatel</b>	1 620 Kč	1 710 Kč	1 800 Kč	1 890
<b>Náklady na 1 zaměstnance</b>	24 120 Kč	25 460 Kč	26 800 Kč	28 140
<b>Náklady celkem</b>	<b>337 680 Kč</b>	<b>356 440 Kč</b>	<b>375 200 Kč</b>	<b>393 960 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Navýšení nákladů při aplikaci motivačního ohodnocení po odpracované době se  
z výchozího stavu dosáhne částky:  $393\,960 - 337\,680 =$  **56 280 Kč/měs.**

#### **d) Náklady na benefit ve spolupráci se společností Sodexo**

Navýšení nákladů na zaměstnance u benefitu společnosti Sodexo ukazuje následující tabulka.

**Tabulka 16: Náklady na benefit Sodexo**

	<b>Mzda</b>	<b>Mzda + poukázky</b>
<b>Hodnota finanční odměny/poukázky</b>		<b>700</b>
<b>Hrubá mzda</b>	18 000 Kč	18 000 Kč
<b>SP 6,5 %</b>	1 170 Kč	1 170 Kč
<b>ZP 4,5 %</b>	810 Kč	810 Kč
<b>SP 25 % - zaměstnavatel</b>	4 500 Kč	4 500 Kč
<b>ZP 9 % - zaměstnavatel</b>	1 620 Kč	1 620 Kč
<b>Základ daně</b>	24 120 Kč	24 120 Kč
<b>Zálohová daň</b>	3 618 Kč	3 618 Kč
<b>Sleva na dani</b>	2 070 Kč	2 070 Kč
<b>Čistá mzda</b>	14 472 Kč	15 172 Kč
<b>Navýšení nákladů na 1 zaměstnance</b>		<b>864 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vidíme, že navýšení nákladů na jednoho zaměstnance je 864 Kč. Navýšení nákladů na 14 zaměstnanců je potom  $864 \cdot 14 = 12\,096$  Kč/měs.

#### **e) Náklady na benefit ve spolupráci se společností MultiSport**

Standartní cena MultiSport karty je 790 Kč/měsíčně. Program MultiSport může být financován z více zdrojů, a to vzhledem k potřebám zaměstnance, zaměstnavatele a jeho finančním možnostem. První volbou je financování z provozních prostředků firmy, další způsob je financování z vlastních prostředků zaměstnance (srážka ze mzdy), nebo kombinace výše zmíněných. Ve společnosti Infinet navrhuji rozdělit náklady na zaměstnance a zaměstnavatele v poměru 50:50.

Náklady pro zaměstnavatele tedy činí  $790/2 = 395$  Kč. Při počtu 14 pracovníků na hpp jsou celkové náklady  $395 \cdot 14 = 5\,530$  Kč/měs.

#### **f) Náklady na instalaci uzamykatelných skříněk**

Náklady na pořízení jednoho automatického zámku činí 850 Kč bez DPH. [20] V návrhové části bylo doporučeno instalovat celkem 100 kusů těchto zámků. Celkové náklady na pořízení zámků jsou  $850 \cdot 100 = \mathbf{85\,000\,Kč}$ . Samotnou instalaci budou provádět zaměstnanci technického oddělení společnosti Infinit.

#### **g) Náklady na pořízení čteček čárového kódu**

Na jednu čtečku je potřeba vynaložit 3 501 Kč bez DPH. [21] Pro potřeby wellness centra budou postačovat celkem 2 čtečky, jedna bude umístěna na hlavní recepci a druhá na spa recepci.

Celkové náklady na pořízení obou čteček jsou  $3501 \cdot 2 = \mathbf{7\,002\,Kč}$ .

#### **h) Náklady na úpravu webových stránek**

Webová stránka wellness centra Infinit by se měla doplnit o informaci aktuální obsazenosti. Proto je nutné pověřit konkrétního programátora, aby na základě informací o obsazenosti z informačního systému společnosti byla aktuální obsazenost přenesena na web. Cena této služby je **2 000 Kč**.

#### **i) Náklady na pořízení lavičky na zastávce Maximus Resort**

V návrhové části jsem zmínila potřebu instalace lavičky na zastávce u hotelu Maximus Resort. Cena lavičky a tedy náklady na pořízení lavičky jsou **2 744 Kč** bez DPH. [27]

#### **j) Náklady na pořízení automatického parkovacího systému**

Samotný automatický parkovací systém stojí 78 000 Kč bez DPH. [17] Parkoviště bude potřebovat jeden vjezdový a jeden výjezdový terminál. Cena pro oba terminály je  $78\,000 \cdot 2 = \mathbf{156\,000\,Kč}$ . Cena parkování pro zákazníky wellness centra a hotelové hosty bude zdarma. Pro veřejnost bude cena 30Kč/hod.

### **Celková výše nákladů**

Náklady jsem rozdělila na náklady investičního charakteru a na náklady provozní. Souhrn provozních nákladů můžeme vidět v následující tabulce.

**Tabulka 17: Souhrn provozních nákladů**

<b>Druh nákladu</b>	<b>Kč/měsíc</b>
Zvýšení počtu zaměstnanců na hpp	24 480 Kč
Motivační ohodnocení	56 280 Kč
Benefit Sodexo	12 096 Kč
Benefit MultiSport	5 530 Kč
<b>Celkem</b>	<b>98 386 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrn celkových investičních nákladů zobrazuje následující tabulka.

**Tabulka 18: Souhrn celkových investičních nákladů**

<b>Druh nákladu</b>	<b>Kč</b>
Změna ceníku	2 250 Kč
Uzamykatelné skříňky	85 000 Kč
Čtečky čárového kódu	7 002 Kč
Úprava webových stránek	2 000 Kč
Lavička	2 744 Kč
Automatický parkovací systém	156 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>254 996 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## **5.2 Přínosy jednotlivých návrhů**

Přínosy jednotlivých návrhů můžeme rozdělit na vyčíslitelné a nevyčíslitelné.

### **Vyčíslitelné přínosy**

#### **a) Změna ceníku**

S ohledem na obchodní politiku wellness centra Infinit Maximus si společnost nepřeje zveřejňovat interní údaje o počtu klientů s členskou kartou a dalšími osobami se zvýhodněným vstupem. Pro kalkulaci přínosů při změně ceníku budeme předpokládat, že zákazníci nevlastní žádnou členskou kartu a platí pro ně základní cena vstupu. Z údajů o návštěvnosti uvedené v analytické části vyplývá, že průměrný počet osob je 581 osob denně. V současné době navštěvuje wellness v happy hours 34 % osob, tedy

198 osob. Vstup na 120min (happy hours) stojí v současné době 310 Kč. Tržby z prodeje vstupů jsou tedy  $198 \cdot 310 = 61\,380$  Kč. Při změně ceny na 300 Kč budou tržby ve výši  $198 \cdot 300 = 59\,400$  Kč. Celkové tržby se tedy sníží o  $61\,380 - 59\,400 = 1\,980$  Kč.

Zbýlých 66 % zákazníků, tedy 383 osob chodí v odpoledních hodinách. Při současné ceně vstupu 375 Kč jsou tržby z prodeje vstupů  $383 \cdot 375 = 143\,625$  Kč. Pokud změníme cenu na 420 Kč, tržby budou činit  $420 \cdot 383 = 160\,860$  Kč. Celkové tržby se tedy zvýší o  $160\,860 - 143\,625 = 17\,235$  Kč.

Výsledný efekt ze změny ceny je růst tržeb o  $17\,235 - 1\,980 = 15\,255$  Kč/denně. S ohledem na dříve vypočítanou neelasticitu poptávky se předpokládá, že růst ceny nebude mít významný vliv na počet návštěvníků. V rámci zvážení tohoto kroku můžeme počítat s pesimistickou variantou, kdy zvýšení ceny sníží návštěvnost o 5%. Pokud by došlo ke snížení návštěvnosti v důsledku zdražení vstupu, byly by při konstantním rozložení návštěvnosti tržby  $56\,299(\text{HH}) + 153\,001 = 209\,300$  Kč. Tržby budou i v tomto případě navýšeny o **4 265 Kč/denně**.

#### **b) Instalace automatického parkovacího systému**

Kapacita parkoviště u hotelu Maximus Resort činí 150 bezplatných parkovacích míst. Smyslem instalace tohoto parkovacího systému je eliminace využívání tohoto parkoviště veřejností, která zde velmi často blokuje parkovací místa určena primárně pro hotelové hosty a návštěvníky wellness centra Infinit Maximus. Pro hotelové hosty a klienty wellness centra by toto parkoviště bylo zdarma, veřejnost by platila 30 Kč/hod. Průměrně využívá veřejnost 1/5 parkovacích ploch, tedy 30 parkovacích míst. Parkovací místa jsou využívána zhruba 8 hodin denně (na základě otevírací doby wellness centra). Při zavedení parkovného se dá předpokládat, že se využití parkovacích ploch ze strany veřejnosti sníží ze současných 20% na přibližně 5%. Tržby z parkovného by činily  $8 \cdot 30 \cdot 7,5 = 1\,800$  Kč/denně.

#### **Celková výše přínosů**

Celkové přínosy z realizovaných návrhů mohou dosáhnout až cca  $(4\,265 + 1\,800) \cdot 30 = 181\,950$  Kč/měs.



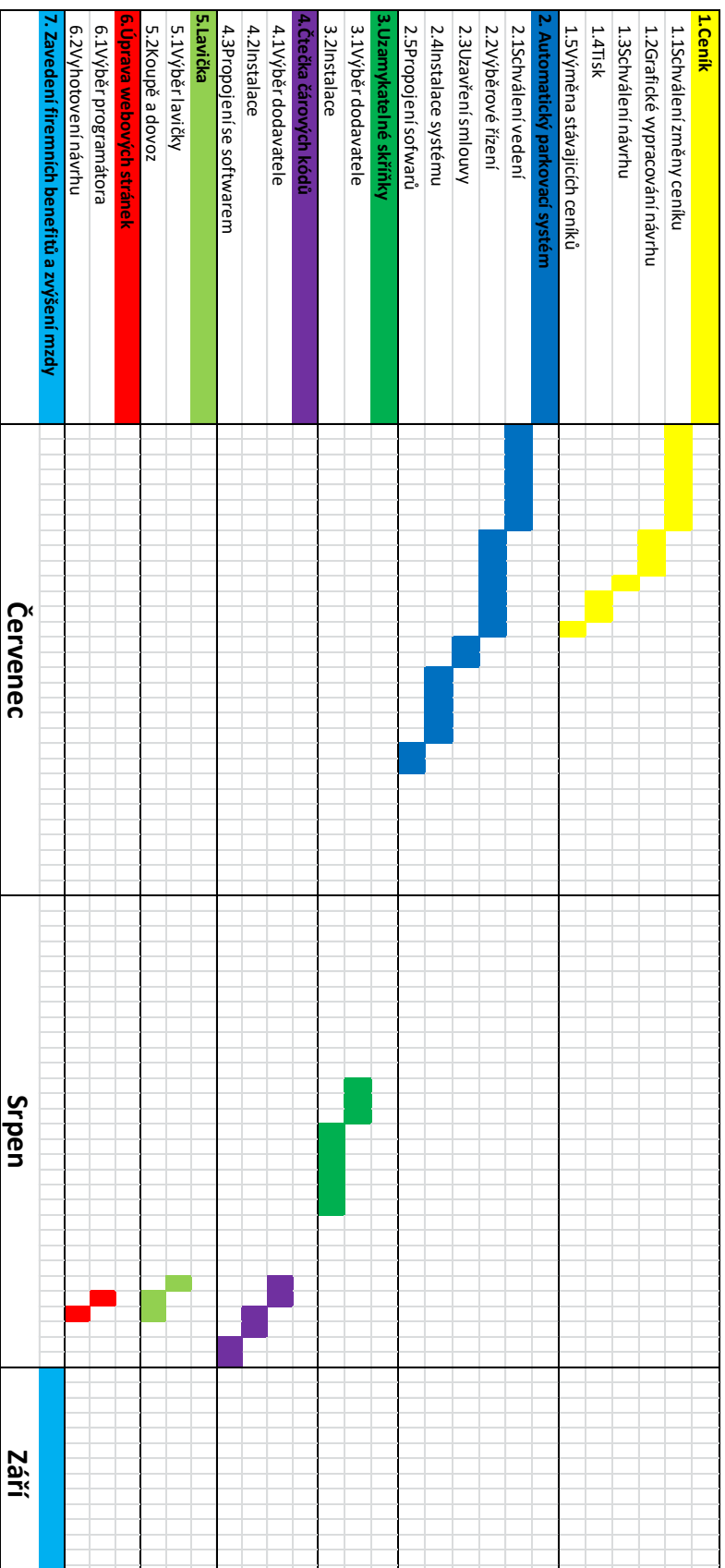
### Nevyčíslitelné přínosy

Mezi hlavní nevyčíslitelné přínosy níže uvedených změn patří:

- **Změna ceníku** - Nově nastavená cenová politika bude klienty motivovat k návštěvě wellness v happy hours, čímž se rozloží zatíženost recepce.
- **Změna happy hours** – Zkrácením doby happy hours budou klienti motivováni k dřívějšímu příchodu a tím pádem i dřívějšímu odchodu, a předejde se tak vysokému zatížení recepce především v odpoledních a večerních hodinách.
- **Zvýšení počtu zaměstnanců na hpp** - Díky zvýšení počtu zaměstnanců na hpp, jakožto stabilních prvků společnosti, dojde ke snížení fluktuace zaměstnanců. Díky nižší fluktuaci budou mít provozní manažerky méně práce s organizováním pohovorů a případným zaškolováním, a také s organizací směn.
- **Motivační ohodnocení po odpracované době** – Pokud budou zaměstnanci vhodně motivováni, budou v práci spokojeni a nebudou uvažovat o změně zaměstnání. Výsledkem bude opět snížení fluktuace a zvýšení motivace zaměstnanců na hpp.
- **Zavedení benefitů (Sodexo, MultiSport)** – Benefity budou mít opět významný vliv na zvýšení motivace zaměstnanců, kteří budou opět spokojenější a nebudou mít potřebu uvažovat o změně zaměstnání.
- **Instalace uzamykatelných skříněk** - Uzamykatelné skřínky v areálu povedou k eliminaci stížností klientů na to, že jim v areálu v průběhu návštěvy někdo odcizil prádlo. Tato nepříjemná zkušenost jim již nebude kazit návštěvu wellness centra a nebude docházet ke zbytečným sporům.
- **Instalace čteček čárových kódů** - Ke zvýšení komfortu přispěje instalace čteček čárových kódů, které budou schopny přečíst kód členské karty přímo z displeje mobilního zařízení. Budou tak uspokojeni i náročnější klienti.
- **Informace o obsazenosti** – Pokud bude informace o aktuální obsazenosti umístěna na webových stránkách wellness centra Infinet, zákazníci tak budou mít přehled o tom, kdy je nejvhodnější wellness navštívit.

- **Lavička na zastávce u hotelu Maximus** – Především pro seniory bude tato nová lavička příjemnou změnou. Budou tak moci strávit čekání na odjezd shuttle busu v pohodlí a nebudou muset dlouho stát.
- **Parkovací systém** – Zavedení parkovacího systému by mělo vést k nižšímu využívání parkoviště veřejností, a tak bude dostatek parkovacích míst pro hotelové hosty a zákazníky wellness centra. Ti budou mít parkování zdarma.

## 5.3 Časový harmonogram realizace návrhů – Ganttův diagram

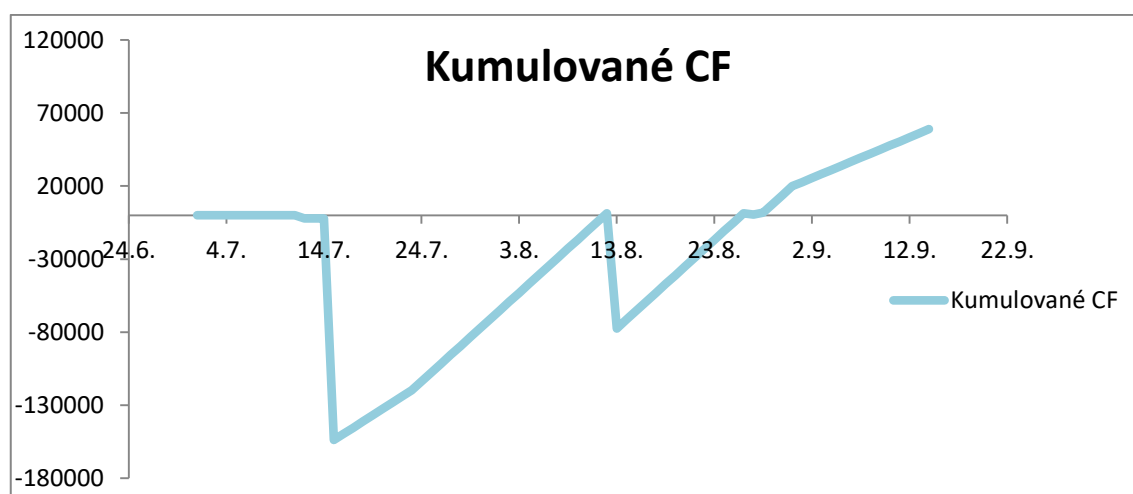


Graf 12: Ganttův diagram

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Cash flow návrhů

Na níže uvedeném grafu můžeme vidět kumulované cash flow návrhů. Cash flow vychází z Ganttova diagramu (viz kapitola 5.3). Nejdříve zavedeme změny, které povedou k růstu příjmů; první změnou bude zavedení nového ceníku. Samotnému zavedení ceníku předchází schválení změny ceníku a grafické vypracování návrhu, což negeneruje ani výdaje ani příjmy. Až při tisku ceníků (12.7.) vynaložíme na tisk výdaje ve výši 2 250 Kč a dojde k mírnému poklesu CF. Poté 14.7. dojde k samotnému zavedení nového ceníku a společnosti tato změna začne generovat vyšší příjmy. Mezitím bude společnost připravovat podmínky pro pozdější instalaci parkovacího systému, kdy dojde 15.7. k podpisu smlouvy a zároveň k úhradě ceny za parkovací systém. Tento výdaj způsobuje prudký pokles cash flow. Parkovací systém bude uveden do provozu 24.7. a od té doby začne generovat příjem i on. Až dojde k návratu finančních prostředků vynaložených na změnu ceníku a parkovací systém, společnost přikročí k instalaci uzamykatelných skříněk. Až opět příjmy ze změny ceníku a parkovacího systému uhradí výdaje na skřínky, firma bude investovat do čteček čárového kódu, lavičky a úpravy webových stránek. Od 1.9. dojde k navýšení zaměstnanců na hpp a zavedení benefitů. Na novou sezónu tedy budou k dispozici stabilní pracovníci, na které se bude moct společnost spolehnout. Důvodem navýšení pracovníků na hpp až od září je ten, že přes prázdniny je nižší obsazenost a není potřeba tolik zaměstnanců. Naopak od září bude pomalu začínat sezóna a od té doby je potřeba mít k dispozici stabilní zaměstnaneckou základnu.



Graf 13: CF Návrhů

Zdroj: vlastní zpracování

CF v jednotlivých měsících můžeme vidět v následujících tabulkách.

**Tabulka 19: CF červenec 2017**

<b>Červenec 2017</b>	<b>Kč/měs.</b>
<b>Příjmy</b>	
• zavedení ceníků	72 505
• spuštění parkovacího systému	14 400
<b>Příjmy celkem</b>	<b>+ 86 905</b>
<b>Výdaje</b>	
• tisk ceníků	2 250
• instalace parkovacího systému	156 000
<b>Výdaje celkem</b>	<b>– 158 250</b>
<b>Výsledné CF</b>	<b>– 71 345</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V červenci je vzhledem k finančně náročným investicím CF záporné, společnost bude tyto výdaje hradit z vlastních rezerv.

**Tabulka 20: CF srpen 2017**

<b>Srpen 2017</b>	<b>Kč/měs.</b>
<b>Příjmy</b>	
• zavedení ceníků	132 215
• provoz parkovacího systému	55 800
<b>Příjmy celkem</b>	<b>+ 188 015</b>
<b>Výdaje</b>	
• instalace čteček čárového kódu	7 002
• instalace uzamykatelných skříněk	85 000
• nákup lavičky	2 744
• úprava webových stránek	2 000
<b>Výdaje celkem</b>	<b>– 96 746</b>
<b>Výsledné CF</b>	<b>+ 91 269</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky můžeme vidět, že příjmy ze zavedených změn převyšují výdaje a celkové CF dosahuje kladné hodnoty.

Od září potom dojde k zavedení poslední změny a to zvýšení počtu zaměstnanců na hpp. CF můžeme vidět na následující tabulce.

**Tabulka 21: CF září 2017**

<b>Září 2017</b>	
<b>Příjmy</b>	
• zavedení ceníků	127 950
• spuštění parkovacího systému	54 000
<b>Příjmy celkem</b>	<b>+ 181 950</b>
<b>Výdaje</b>	
• zvýšení počtu zaměstnanců na hpp	24 480
• motivační ohodnocení	56 280
• benefit Sodexo	12 096
• benefit MultiSport	5 530
<b>Výdaje celkem</b>	<b>– 98 386</b>
<b>Výsledné CF</b>	<b>+ 83 564</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka vypovídá o vyšších příjmech než výdajích, opět je výsledné CF pozitivní.

## 6 Závěr

V mojí diplomové práci jsem se zabývala problematikou zlepšení služeb wellness centra Infinit Maximus. Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat a navrhnout taková opatření, která povedou ke zlepšení služeb a ke zkvalitnění chodu celého provozu wellness centra. Tento cíl byl splněn v závěrečné části práce, kde jsou uvedeny konkrétní návrhy na zlepšení služeb. Z těchto návrhů budou mít užitek jak klienti, tak zaměstnanci wellness centra.

Teoretická část se zabývala základní charakteristikou wellness služeb a jejich dělením. Jsou zde popsány jednotlivé složky marketingového mixu a nastíněn podklad pro SWOT analýzu.

Analytická část se již zaměřila na konkrétní služby. Dle jednotlivých prvků marketingového mixu jsem nabízené služby charakterizovala a popsala hlavní nedostatky, se kterými se v současné době wellness centrum potýká. Dále jsem popsala problematiku personálního úseku a jeho ohodnocení. V oblasti konkurenceschopnosti jsem zmínila hlavní konkurenty a popsala odlišnosti oproti wellness centru Infinit. Závěr teoretické části tvoří SWOT analýza, která přehledně rozděluje poskytované služby na silné a slabé stránky a vlivy pocházející z vnějšího okolí na příležitosti a hrozby. Z této analýzy jsou patrné všechny výše zpracované údaje.

Na základě výsledků analytické části jsem zpracovala opatření k nápravě největších nedostatků. V oblasti cenové politiky jsem navrhla nový ceník, který by více motivoval klienty k návštěvě wellness centra v happy hours. Vzhledem k vytíženosti recepce během dne jsem také navrhla změnu samotného času, kdy návštěvníci mohou happy hours využít. Cílem je především eliminace výkyvů v obsazenosti. Dalším velkým problémem je vysoká fluktuace zaměstnanců, jelikož většinu zaměstnanců tvoří brigádníci. Návrhem na zmírnění fluktuace je zvýšit poměr zaměstnanců na hpp, kteří tvoří stabilnější prvek společnosti. Motivací zaměstnanců na hpp bude zvýšení mzdy a také rozmanitější nabídka benefitů ze strany zaměstnavatele. Problematiku odcizování ručníků v areálu by vyřešila instalace elektronických zámků šatních skříněk. Nedostatečnou velikost bazénového baru je možné vyřešit pouze stavební rekonstrukcí, kdy by celá plocha byla zvětšena, popřípadě výstavbou úplně nového tzv. „vodního baru“, který by alespoň do určité míry rozložil nabídku a ulevilo by se tak bazénovému

baru. Společnost bude problematiku zvětšení baru řešit až v následujících etapách změn, proto jsem se jí ve své diplomové práci nezabývala. Pro zákazníky, kteří již mají svou členskou kartičku ve svém mobilním zařízení a nechtějí ji nosit fyzicky, by měla společnost pořídit novou čtečku, která je schopná číst čárový kód přímo z displeje mobilního telefonu. Aby byli zákazníci více informováni o aktuální obsazenosti, společnost by měla na svoje stránky umístit údaje o aktuální obsazenosti, a to alespoň v procentuálním vyjádření, popřípadě s konkrétními čísly. Ke zlepšení doplňkových služeb by vedla instalace lavičky na zastávce shuttle busu u hotelu Maximus Resort. Vzhledem k vyšším časovým intervalům mezi odjezdy shuttle busu bude tato lavička vhodná především pro seniory, kteří na ní budou moci v pohodlí čekat na příjezd. Aby se předešlo nadměrné vytíženosti parkoviště především v letních měsících, jedním z návrhů je vybudování automatického parkovacího systému. Pro zákazníky wellness centra a hotelové hosty by bylo parkování zdarma, ostatní by museli za parkování zaplatit.

Celkové příjmy z realizovaných návrhů mohou dosáhnout až na cca 181 950 Kč/měs. Náklady můžeme rozlišit na investiční náklady, které mohou dosáhnout výše 254 996 Kč. Součástí nákladů po zavedení změn jsou i provozní náklady, které se měsíčně zvýší o 98 386 Kč. V prvotní fázi zavedení změn (červenec 2017), kdy bude firma dosahovat záporného cash flow, budou tyto změny financovány z finančních rezerv společnosti. V dalších měsících už budou navržené změny generovat dodatečné příjmy.

Doufám, že návrhy popsané v diplomové práci pomohou společnosti Infinit Maximus zlepšit poskytované služby a pomůžou k realizaci takových opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti jak klientů, tak zaměstnanců a celého provozu.



## 7 Použitá literatura

- [1] BENEŠOVÁ, Petra a Hana KRUISOVÁ. *Zdravotně orientovaný cestovní ruch*. Praha: Idea servis, 2015. ISBN 978-80-85970-85-2.
- [2] BERÁNEK, J. a kol. *Moderní řízení hotelového provozu*, 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013, 335 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
- [3] BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 4., přeprac. vyd., V Mag Consulting 2. Praha: MAG Consulting, 2007. ISBN 9788086724300.
- [4] ČERTÍK, Miroslav a Věra FIŠEROVÁ. *Volný čas, životní styl a cestovní ruch*. 2009. vyd. Praha: VŠH, 2009. ISBN 978-80-86578-93-4.
- [5] HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, c2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0202-9.
- [6] HOŠEK, Václav, Jiří KIRCHNER, Jitka KOBROVÁ, Miloš KOPŘIVA, Daniela LOJKOVÁ, Ludmila VACKOVÁ. *Trendy ve wellness – vybrané kapitoly*. 1.vyd. Praha 2012. ISBN 978-80-904815-9-6.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 78-80-247-4150-5.
- [9] KOTLER, P., WONG, V., SAUDERS, J., ARMSTRONG, A., *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing 2007, s.38.
- [10] KREJČÍ, Milada a Václav HOŠEK. *Wellness*. Praha: Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra, 2016. ISBN 978-80-271-0010-1.
- [11] KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci*,

*optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.*

[12] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

[13] MORRISON, A. M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 523 s. ISBN 80-85605-90-2.)*

[14] ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu. V Praze: Idea servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.*

[15] PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3643-3.*

[16] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.*

### **Elektronické zdroje**

[17] *ACS Line - Elektronický identifikační systém* [online]. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z [www: http://www.acsline.cz/cs/vjezdovyvyjezdovy-terminal](http://www.acsline.cz/cs/vjezdovyvyjezdovy-terminal)

[18] *Analýza kvality služeb pro sektor wellness.* [online]. [cit. 2017-02-15] Dostupné z [www: http://www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=137](http://www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=137)

[19] *Analýza SWOT - příklady.* Filosofie úspěchu [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z [www: http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/](http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/)

[20] *Elektronické zámky šatních SK skříněk* [online]. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z [www: http://www.acssolution.cz/?page\\_id=126](http://www.acssolution.cz/?page_id=126)

[21] *Heureka.cz* [online]. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z [www: https://ctecky-carovych-kodu.heureka.cz/datalogic-quickscan-qd2430/#](https://ctecky-carovych-kodu.heureka.cz/datalogic-quickscan-qd2430/#)

[22] KALOUŠ, Pavel. *Jak ze svého koníčka udělat byznys: Příběh muže, který miluje saunu.* Forbes [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z [www: http://www.forbes.cz/zboznoval-saunu-a-sit-wellness-center-s-obratem-120-milionu/](http://www.forbes.cz/zboznoval-saunu-a-sit-wellness-center-s-obratem-120-milionu/)

- [23] *Multisport*. [online]. [cit. 2017-05-05] Dostupné z <https://www.multisport.cz/cs/pro-zamestnavatele/vyhody-pro-zamestnavatele/>
- [24] *Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2017*. [online]. [cit. 2017-05-06] Dostupné z [www: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/](http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/)
- [25] *Sodexo Benefits*. [online]. [cit. 2017-05-06] Dostupné z [www: http://cz.benefit.sodexo.com/](http://cz.benefit.sodexo.com/)
- [26] *SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti*. IPodnikatel.cz [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z [www: http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html](http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html)
- [27] *VAKO mobiliář* [online]. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z [www: http://www.vakomobiliar.cz/detail/lavicka-zahradni?gclid=CP\\_zr5zO6tMCFbIV0wodaTIDlw](http://www.vakomobiliar.cz/detail/lavicka-zahradni?gclid=CP_zr5zO6tMCFbIV0wodaTIDlw)
- [28] *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2017 [cit. 2017-28-02]. Dostupné z [www: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17084188&subjektId=335372&spis=207764](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17084188&subjektId=335372&spis=207764)
- [29] *Vývoj a optimalizace wellness* [online]. Praha: Wellnessnoviny.cz, 2015 [cit. 2016-12-13]. Dostupné z [www: http://www.wellnessnoviny.cz/clanek/vyvoj-a-optimalizace-wellness](http://www.wellnessnoviny.cz/clanek/vyvoj-a-optimalizace-wellness)

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Infinit Maximus Brno .....	11
Obrázek 2: Symbol wellness .....	17
Obrázek 3: Klíčové prvky marketingové koncepce - marketingový směnný proces .....	23
Obrázek 4: Proces marketingového plánování .....	25
Obrázek 5: Faktory, které ovlivňují tvorbu ceny .....	28
Obrázek 6: Tradiční marketingový komunikační mix .....	31
Obrázek 7: Určující faktory hodnoty vnímané zákazníkem .....	36
Obrázek 8: SWOT analýza .....	40
Obrázek 9: Hotel Maximus Resort .....	42
Obrázek 10: Vnitřní bazén .....	46
Obrázek 11: Vinný sklípek .....	49
Obrázek 12: Saunový dóm .....	50
Obrázek 13: Bali vana .....	51
Obrázek 14: Masérna .....	52
Obrázek 15: Příroda v okolí wellness centra .....	56
Obrázek 16: SWOT analýza wellness služeb .....	69
Obrázek 17: Vodní bar v Aqualandu Moravia .....	85
Obrázek 18: 2D čtečka čárových kódů Datalogic Quickscan QD2430 .....	86
Obrázek 19: Online obsazenost u konkurence (1) .....	87
Obrázek 20: Online obsazenost u konkurence (2) .....	87
Obrázek 21: Online obsazenost u konkurence (3) .....	87
Obrázek 22: Lavička .....	89
Obrázek 23: Příklad automatického parkovacího systému .....	90

## **Seznam grafů**

Graf 1: Bod zvratu .....	29
Graf 2: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč) .....	44
Graf 3: Průměrný počet návštěvníků - červen 2015 až prosinec 2016 .....	64
Graf 4: Rozdíly v návštěvnosti v roce 2016 .....	65
Graf 5: Průměrný počet osob v jednotlivých dnech v týdnu .....	66
Graf 6: Počet klientů v závislosti na časech a dnech v týdnu .....	67
Graf 7: Poměr příchozích návštěvníků u dopoledních a odpoledních vstupů .....	73
Graf 8: Vytíženost recepce .....	73
Graf 9: Zaměstnanost dle typu pracovního poměru (1) .....	76

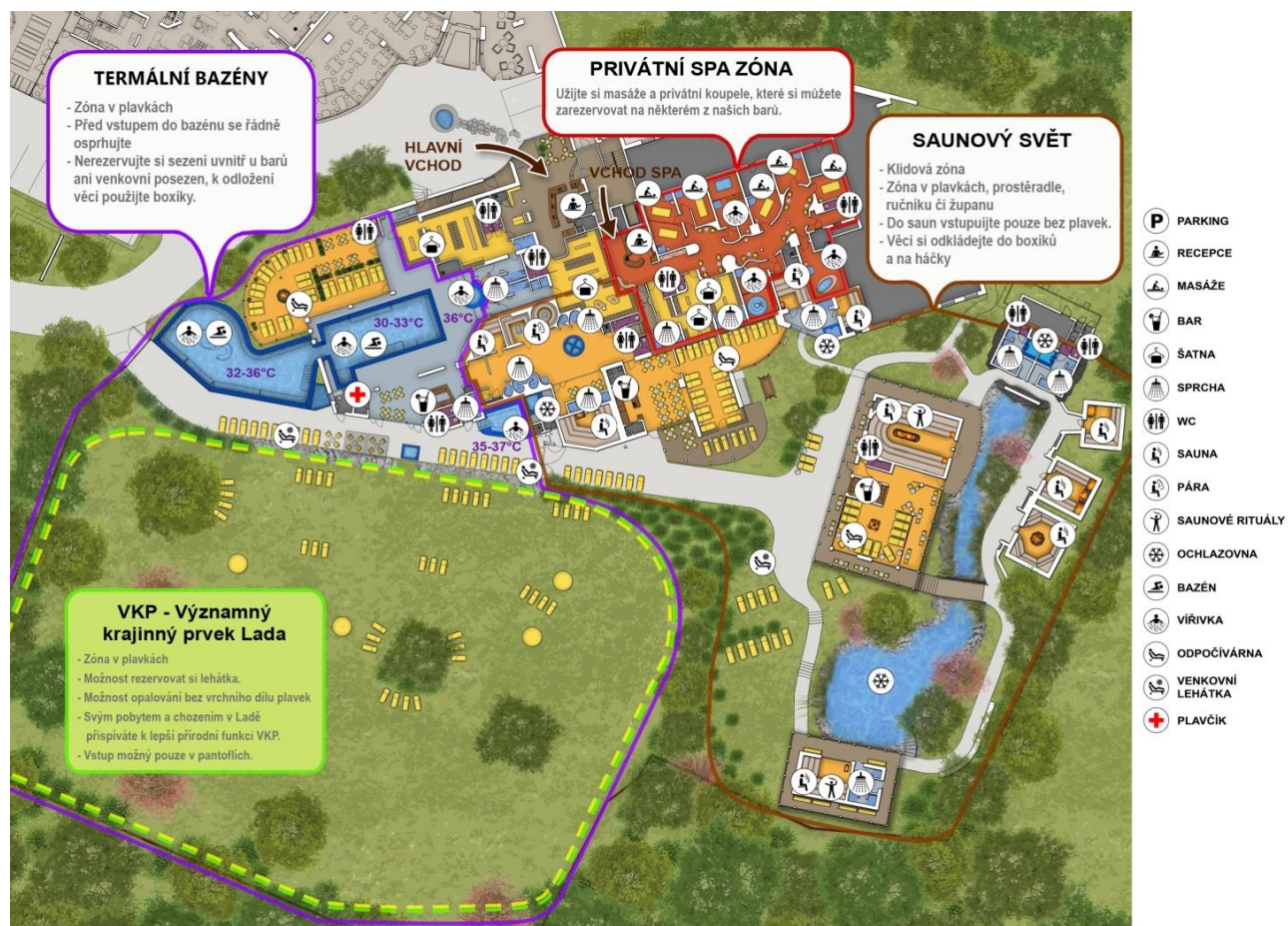
Graf 10: Zaměstnanost dle typu pracovního poměru (2) .....	77
Graf 11: Průměrná přítomnost návštěvníků .....	84
Graf 12: Ganttův diagram .....	99
Graf 13: CF Návrhů .....	100

### **Seznam tabulek**

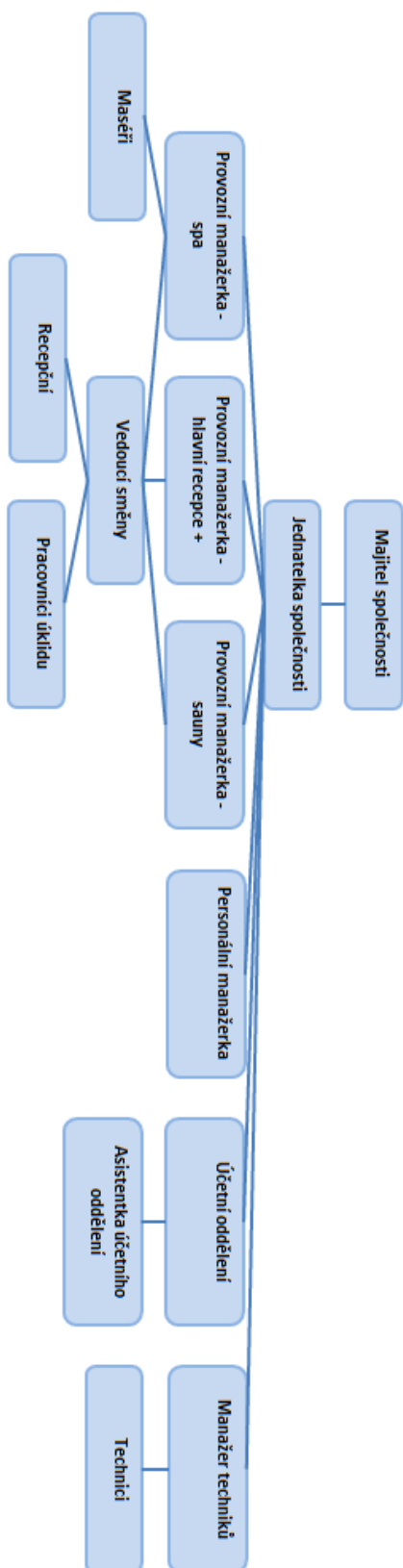
Tabulka 1: Ekonomické údaje Infinit s.r.o. ....	44
Tabulka 2: Venkovní Saunový svět - typy saun.....	49
Tabulka 3: Vnitřní saunový svět - typy saun .....	49
Tabulka 4: Ceny vstupů při tarifu 120 minut (v Kč).....	59
Tabulka 5: Vývoj cen vstupů .....	60
Tabulka 6: Hlavní konkurenti wellness centra Infinit Maximus .....	68
Tabulka 7: Frekvence změny cen (únor 2016 - únor 2017) .....	71
Tabulka 8: Průměrná obsazenost: únor 2016 až únor 2017 .....	72
Tabulka 9: Ceník vstupů na 120 minut .....	74
Tabulka 10: Návrh nového ceníku (vstup na 120 minut).....	74
Tabulka 11: Návrh na zvýšení počtu pracovníků na hpp .....	80
Tabulka 12: Výhodnost poukázek pro volný čas (pohled zaměstnance) .....	81
Tabulka 13: Výhodnost poukázek pro volný čas (pohled zaměstnavatele) .....	82
Tabulka 14: Měsíční náklady na navýšení počtu zaměstnanců (hpp) .....	91
Tabulka 15: Měsíční náklady na motivační ohodnocení zaměstnanců .....	92
Tabulka 16: Náklady na benefit Sodexo .....	93
Tabulka 17: Souhrn provozních nákladů .....	95
Tabulka 18: Souhrn celkových investičních nákladů.....	95
Tabulka 19: CF červenec 2017 .....	101
Tabulka 20: CF srpen 2017 .....	101
Tabulka 21: CF září 2017.....	102

## Přílohy

### Příloha č. 1: Schéma wellness centra Infinit Maximus



## Příloha č. 2: Organizační struktura wellness centra





**Příloha č. 3: Fotografie části vodního spa**





#### Příloha č. 4: Analýza návštěvnosti

